
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

تأثير تخطيط المسار الوظيفى على رضا الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء

دكتور / محمود محمد السيد

المحتويات

الصفحة

قائمة الجداول

المبحث الأول
مقدمة البحث وعملياته الإجرائية

أولاً : مقدمة :

أظهرت المنظمات فى السنوات القليلة الماضية إهتماماً متزايداً بتخطيط المسار الوظيفى ، لما له من دور فعال فى بناء ولاء العاملين لمنظماتهم ، وأنهم سيستمرون فى المنظمة عندما يدركون أن هناك مجموعة كبيرة من الفرص الوظيفية متاحة لديهم .

وبالرغم من دور المنظمة فى تحديد المسارات الوظيفية وتطويرها والتأثير عليها بصورة منتظمة بدلاً من تركها تعمل بصورة ضمنية ، إلا أنه يجب عدم إغفال أن تطلعات الفرد تلعب دوراً هاماً أيضاً ، فلابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتشاور مع العاملين لمساعدتهم على تحليل أوجه قوتهم وحاجاتهم للتطوير ، بالإضافة إلى تقييم أدائهم ، وتوضيح الفرص الوظيفية المتاحة ، وفهم العلاقات القائمة بين مختلف المسارات الوظيفية ، مثل كيف تكون إحدى الوظائف مدخلاً لوظائف أخرى ؟ وتوفر هذه المراجعة الإرتباط بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ، وتمثل آلية نظام تخطيط المسار الوظيفى الذى يمكن أن يحقق زيادة الدافع والإشباع العاطفى لدى الفرد وتحسين الإتصال وزيادة الإنتفاع بالموارد البشرية .

وكانت شركة General Electric فريدة فى توفير الأدوات التى تساعد العاملين على تحليل ذاتهم ، حيث وفرت سلسلة من الكراسات Workbooks بعنوان " الأبعاد الوظيفية الأولى والثانية" Career Dimensions I & 11 للعاملين لتساعدهم على تقييم قيمهم الشخصية ومشاعرهم تجاه العمل وأهدافهم الوظيفية ورغباتهم ، بما يساعدهم بدوره على إدراك الخيارات الحقيقية ، وإختيار مسارات العمل ، وتوجههم لتحقيق هذه الخيارات وخلق فرص المستقبل ، وأخيراً تشجعهم على إستعراض وتقييم وتعديل الخطط أثناء تحركهم خلال مراحل العمل المختلفة . ([1]) فإذا لم يعرف الفرد إلى أين يذهب ، فيحتمل أن يصل إلى مكان آخر ، وقد يقضى بعض الناس وقتاً طويلاً من أعمارهم فى العمل لتحقيق شىء لدرجة أنهم قد لايجدوا الوقت الكافى للتخطيط لعمل شىء .([2])

ولايقتصر الأمر على مساعدة العاملين على تحليل ذاتهم ، بل يمتد أيضاً إلى تشجيعهم على المشاركة فى أنشطة تطوير الذات من خلال برامج التدريب والتنمية لدعم برنامج تخطيط المسار الوظيفى ، وهكذا يتم تنمية المسار الوظيفى للموارد البشرية عن طريق التحديد المسبق والمدروس للمسار الوظيفى للفرد من جانب ، وتحليل وتطوير الذات لديه من جانب آخر ، بما يحقق الحاجات المتوقعة للمنظمة ورضا الموارد البشرية عن المسار الوظيفى فى ذات الوقت .

ولذلك تبدو أهمية تخطيط المسار الوظيفى فى أنه يعمل على توافق توقعات الفرد وتوقعات المنظمة معاً ، ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسى Pychological Contract ، الذى قدمه Chris Argyris & Harry Levenson ، ويختلف هذا العقد كثيراً عن عقد العمل أو العقد القانونى بين المنظمة والفرد ، حيث يعرف العقد النفسى بأنه عقد ضمنى بين الأفرد والمنظمة يحدد مايتوقع أن يقدمه ويتلقاه كل طرف من الطرف الآخر فى هذه العلاقة ([3]) فالفرد يتوقع ماقد يحصل عليه من المنظمة مثل الإحساس

بالمعنى أو الهدف من الوظيفة ، فرص الترقى ، فرص النمو الشخصى ، التحدى فى العمل ، المكانة ، تجانس مجموعة العمل ، الراتب ، ومقدار الضمان والأمان فى الوظيفة ، وهناك ايضاً توقعات لدى المنظمة لما يمكن أن يقدمه الفرد مثل القدرة على أداء مهام الوظيفة ومايسند اليه من أعمال أخرى مماثلة تتطلب قدراً من المعارف والمهارات الفنية ، القدرة على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل ، القدرة على إكتشاف أساليب جديدة لأداء المهام والقدرة على حل المشاكل الجديدة ، القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة ومقنعة ، القدرة على العمل المنتج فى الجماعة ، والقدرة على تقبل متطلبات المنظمة التى قد تتعارض مع سلطاته الشخصية ..إلخ .

وقد تكون هذه التوقعات متماثلة أو مختلفة ، لذلك فإن مناقشة هذه التوقعات صراحة مع العاملين بجانب أدوات تحليل وتنمية الذات فى رسم المسار الوظيفى تعتبر عناصر أساسية تؤدى إلى زيادة الرضا الوظيفى والإنتاجية وخفض معدل دوران العمل ، ولذلك فإن الأطراف التى تتوصل إلى عقد يقوم على أكبر قدر من توافق التوقعات يتمتعون بالرضا والإنتاجية ، ويستمرون لفترة طويلة فى المنظمة ، وذلك بالمقارنة بالأفراد الذين تحتوى عقودهم على قدر أقل من التوافق ... وبعد فترة قصيرة يشعر هؤلاء الأفراد بخيبة الأمل ، ونظراً لإعتقادهم أن المنظمة قد أخلت بالعقد (توقعاتهم) ، فإن ردود أفعالهم تتمثل فى الإخلال بنصيبهم من الإتفاق ببطء ، وغالباً مايتحولون إلى أشخاص آخرين متواضعين الإنتاجية وغير مبدعين .

إن مسئولية تخطيط المسار الوظيفى تتطلب إسهامات من ثلاثة مصادر أساسية ، هى المنظمة ، الفرد ، والرئيس المباشر للفرد [٤] ، فالمنظمة تتحمل المسئولية الأولى فى إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفى ، فضلاً عن تطوير وتوصيل خيارات المسارات الوظيفية المتاحة بالمنظمة للعاملين ، وتقديم المشورة الواعية لهم بشأن المسارات الوظيفية الممكنة التى تحقق توقعاتهم الوظيفية أخذاً بمفهوم غرس اشجارها Grow Their Own Timber[٥] ، وتلعب إدارة الموارد البشرية بالمنظمة دوراً هاماً فى ضمان حداثة هذه المعلومات ، وبصفة خاصة عند ظهور وظائف جديدة وإلغاء وظائف قديمة .

أما عن مسئولية الفرد ، فإن تخطيط المسار الوظيفى ليس شيئاً يمكن أن يقوم به شخص لحساب آخر ، فالفرد وحده فقط هو الذى يعرف مايريده حقيقة من مساره الوظيفى ، ويرى البعض أن العقد النفسى السابق الإشارة إليه ، قد حل محله عقد جديد ، يعتمد على التعلم المستمر وتغيير الهوية [٦] ، لقد مات المسار الوظيفى الذى كنا نعرفه على أنه سلسلة من التحركات الصاعدة ، مع إضطراد زيادة الدخل والسلطة والمكانة والضمان ، وحل محله التحدى ، والنمو ، والتعلم ، فالمسار الوظيفى يمثل سلسلة من التجارب العملية المتصلة بالعمل وبالتعلم الشخصى طوال العمر الوظيفى ، فمع تزايد تخفيض حجم العمالة ، وتأخير التشغيل ، وتحديد الحجم الأمثل للعمالة وإعادة الهيكلة والتقاعد المبكر ، أصبح هناك عقد يومى بين المنظمة والفرد ، ويتوقف هذا العقد على القيمة الجارية التى يسهم بها كل طرف فى هذه العلاقة [٧] ، فيجب ألا ينزعج الأفراد من الإرتباط بأكثر من مهمة وظيفية ، إذ يجب عليهم أن يتأكدوا أنهم يكتسبون المهارات التنافسية المطلوبة لسوق العمل ، والمهارات الشخصية الجديدة والأفضل لتقييم ذاتهم وتخطيط

مساراتهم الوظيفية خاصة وأن المنظمات ليست لديها الموارد الكافية لتخطيط المسار الوظيفى بالكامل ، فالمسار الوظيفي هو المسار الذى يوجهه الفرد بنفسه ، ويمكن أن يراجعه من وقت لآخر مع تغير البيئة وظروفه الشخصية ، وهذا يتطلب مستوى مرتفع من الوعى الذاتى والمسئولية الشخصية .

وبالرغم من أن الفرد هو المسئول فى النهاية عن إعداد خطة مساره الوظيفى ، إلا أن التجربة أظهرت أن الناس لايحققون تقدماً كبيراً إذا لم يحصلوا من المنظمة على قدر من التشجيع والتوجيه ، وتزويدهم بالأدوات والفرص اللازمة لتطوير مهاراتهم ، كما أنه لايمكن للفرد أن يخطط لمساره الوظيفى ، مالم تجدد المنظمة بالطبع المسارات الوظيفية المتاحة ، وفى هذا المجال صممت شركة Sears Gredit ، نظام يساعد العاملين بها على تطوير مسارهم يركز على المسئولية الفردية [٨].

وفيما يتعلق بمسئولية الرئيس المباشر ، فبالرغم أنه ليس من المتوقع أن يكون مستشاراً مهنياً ، إلا أنه يجب أن يعمل كمحفز لمرؤوسيه ، ويوضح لهم كيف يمكن أن يسايروا عملية تخطيط المسار الوظيفى وتطويره ؟ ، ثم يساعدهم على تقييم النتائج بجانب توفير فرص التدريب والمساندة ، التوجيه والمشورة ، فضلاً عن توفير التغذية العكسية عن مستوى أدائهم .

إن وجود خطة للمسار الوظيفى تمثل نتاج لجهد جماعى تبذله الأطراف الثلاثة السابقة ، يؤدى إلى توافق كل من المنظمة والفرد ، الأمر الذى ينتج عنه تزايد إحتمال شعور الموارد البشرية بالرضا أثناء تحقيق التقدم على المسار الوظيفى ، ويقلل من إحتمالات القلق على وجود الوظيفة فى المستقبل ، حيث يحدد المسار الوظيفى المخطط للفرد علامات بارزة محددة Certain Milestones على الطريق ، وعندما يتعرف الشخص على هذه العلامات ويصل اليها ، يتزايد شعوره بالإنجاز ، وتؤدى هذه المشاعر الى زيادة الرضا والدافع الشخصى لدى الموارد البشرية .

ثانيا : مشكلة البحث :

يتناول البحث مجموعة من الجوانب تمثل ظواهر للمشكلة هى :

١ - التسطح الوظيفى : Career plateau

يعتبر التسطح الوظيفى من المشاكل الشائعة فى تخطيط المسار الوظيفى وهو يعبر عن نقطة فى المسار الوظيفى ينخفض عندها إحتمال حدوث ترقية إضافية فى الهرم التنظيمى ، وتوجد هذه النقطة عندما يصل الفرد إلى موقع لايحتمل أن يتخطاه ، وقد يكون ذلك قبل التقاعد بمدة طويلة .

ونظراً لحقيقة أن عدد المناصب يقل مع إرتقاء الفرد للسلم الوظيفى بالمنظمة ، فإنه لايمكن أن يكون هناك عدد من الوظائف فى المستوى التالى مساوى لعدد الأفراد الذين يتطلعون لشغلها ، ويعبر البعض عن هذه المشكلة بمصطلح "برميل المديرين متوسطى المرتبة والعمر " The Barrel of Middle– Rank & Middle – Aged Manager ، أو يعبر عنها أيضا "بأزمة منتصف العمر " Mid-life Crisis ، أو "سن يأس الرجل " Male Menopause (٩) وغالباً مايكون لهذه المشكلة توترات مدمرة لبعض الأفراد ، حيث ينتقلون فجأة من إعتبار مسارهم الوظيفى متقدماً وناجحاً وهادفاً إلى الشعور بالفشل التام ، فضلاً عن تضاؤل الإشباع العاطفى والرضا النفسى بسبب البقاء لمدة طويلة فى نفس الوظيفة ، فالخبرة الطويلة جداً فى نفس العمل تؤثر سلباً على الدافع إليه ، حيث أن الأهداف لن تصبح تحدياً والمهارات لن تتطور ، وقد يؤدى هذا الشعور إلى تزايد الشك فى الذات وتدهور حاد فى الأداء ، ومشاكل صحية وأعراض التوتر وإحباط مزمن ، كما قد يظهر فى صورة رفض قبول الواقع ، ويمكن أيضاً أن تمتد آثاره بسرعة إلى الحياة الشخصية والأسرية للفرد .

٢ - إختلاف التوقعات :

قد تتصادم توقعات الفرد مع توقعات المنظمة سواء عند إلحاق فرد جديد بالعمل فى المنظمة ، أو حتى عند المستويات الوظيفية العليا ، ويحتمل فشل عمليات التوفيق تماماً ، وغالباً ماتؤدى مشاكل القياس إلى عدم إدراك المنظمة لوجود هذه المشكلة ، أو عدم إدراك حجمها .

وقد لاتتم مناقشة توقعات الفرد من جانب المنظمة ، كما أن الفرد قد لايكون لديه فهم عميق وواضح لبعض أو كل توقعات المنظمة ، فشعور الفرد الجديد بضعف مركزه يحد من قدرته على المبادرة بمناقشة توقعات المنظمة ، ومن جانب آخر ، قد لاتعترف المنظمة أو تواجه توقعات الفرد فهى – فى نظرها – تكونت على أساس الأمل أو الرغبة وليس الواقع ذاته ، أو أن يكون رئيسه المباشر مثقلاً بالعمل ولايحصل على مقابل نظير مساعدة الفرد ، كل ذلك يجعل الفرد والمنظمة غير قادرين أو راغبين على الوصول إلى حل وسط للتوقعات فى مجال هام لكل منهما ، وقد لايكون الفرد الجديد حديث التخرج مدرك لما يريده أو يحتاجه ، أو مايقدر عليه ويستطيع تقديمه ، كما أن المنظمة ذاتها قد لايتضح لها ماتتوقعه بالتفصيل من الفرد ، أى أن عدم التوافق يمكن أن ينتج ليس فقط من إختلاف التوقعات ، ولكن قد ينتج

أيضاً مصادفة نتيجة الإهمال ، ويؤدى كل ذلك فى بعض الأحيان إلى أنه يجب أن يستقيل الفرد ، ويفسر هذا إرتفاع معدل دوران العمل نسبياً خلال السنوات القليلة الأولى للعمل فى المنظمة .

وتتفاقم هذه المشكلة بتغير توقعات الفرد من مرحلة عمرية إلى أخرى ، ومن مستوى وظيفى إلى آخر ، أو تختلف مستويات التوقعات بين الفرد والمنظمة ، فقد يكون لدى الفرد توقعات مرتفعة بالنسبة لفرص النمو الشخصي والترقية وزيادة المسئولية ، فى حين نجد لدى المنظمة توقعات مرتفعة بالنسبة لقدرة الفرد على العمل فى جماعة ، وتبنى قيم وأهداف المنظمة الجوهرية ، والرغبة فى الإلتزام بها .

٣ - عدم الضمان الوظيفى : Job Insecurity

أصبحت المتغيرات التى تؤثر على ضمان العمل واضحة فى العديد من المنظمات ، سواء فى قطاع الأعمال العام أو القطاع المشترك أو القطاع الخاص ، مثل إعادة الهيكلة السريعة ، زيادة إستخدام عقود العمل المرنة ، ظهور تكنولوجيات جديدة ، الإتجاه نحو تخفيض أعداد العمالة ، الخصخصة ، بجانب التقاعد المبكر فى شركات قطاع الأعمال العام ... وهكذا أصبحت الظروف مهيأة لعدم الضمان الوظيفى .

ويعبر عدم الضمان الوظيفى عن إدراك الفرد لعدم القدرة على تحقيق الإستمرارية المرغوبة فى ظل وضع وظيفى مهدد ، ويتمثل جوهره فى القلق على وجود وظيفة أعلى فى المستقبل .

ومع إنهيار فرضية الترقية بالأقدمية ، وخطأ الإعتقاد بأن المسار الوظيفى ماهو إلا سلسلة من التحركات الصاعدة مع إضطراد زيادة الدخل والسلطة والمكانة والضمان ، بات الأفراد قلقين على رغباتهم وخططهم المتعلقة بتطور مسارهم الوظيفى.

ثالثاً : أهداف البحث :

١ - تحديد مدى وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة للبحث المتمثلة فى الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ، والتوقعات بين الفرد والمنظمة وأثر البقاء فى نفس الوظيفة لمدة طويلة ، والمتغير التابع المتمثل فى رضا الموارد البشرية .
٢ - قياس درجات الرضا والدافع الشخصي للموارد البشرية التى يعكسها التخطيط المستقبلى للمسار الوظيفى .
٣ - المقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع المشترك وشركات القطاع الخاص ، من حيث مدى فعالية تخطيط وتطوير المسار الوظيفى ، ومدى إدراك الموارد البشرية فى هذه القطاعات لهذا التخطيط .

رابعاً : أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من الجوانب التالية :

١ - أن قطاع إنتاج الدواء من القطاعات الهامة على مستوى الإقتصاد القومي ، ويقع علـــى عاتقــه توفير الدواء للمواطنين بإعتباره سلعة لاغنى عنها ، كما يتسم هذا القطاع بإشتداد المنافسة بيــن شركاته المتنوعة ، الأمر الذى يستلزم رفع الكفاءة إلى أقصى حد ممكن .

٢ - يعتبر موضوع تخطيط المسار الوظيفى من أبرز الموضوعات التى تساهم فى تحقيق كفاءة وفعالية الموارد البشرية ، وبالتالى رضاها عن العمل ، وهو أمر هام فى حسم المنافسة لصــــالح إحــدى الشركات المتنافسة .

٣ - قلة إهتمام المنظمات المختلفة بصفة عامة ، وشركات قطاع الدواء بصفة خاصة بموضوع تخطيط المسار الوظيفى ، وتركه يعمل بصورة عشوائية ، مما شجع الباحث على تناول الموضوع مــــن خلال دراسة علمية وتطبيقية متخصصة .

خامساً: الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء من البحث عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، وذلك بعــد مراجعة الأبحاث والدوريات المتخصصة ، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة الى قسمين هما:

- الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى.
- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفى.

- الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى :

أ - الدراسات العربية :

١ - دراسة (حازية [١٠] ١٩٩٥):

تتعلق هذه الدراسة بإستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفى ، وعلاقتها بالأداء المتميز فى البنـــوك التجارية ، وقد إستهدفت الدراسة ما يلى:

- التعرف على الأساليب المتبعة فى تخطيط المسار الوظيفى فى البنوك التجارية، وبيان نواحى القوة والضعف فيها.
- التوصل الى عدد من المتغيرات المرتبطة بالتميز فى أداء الخدمة ، وإستخدامها فى قياس العلاقة بين توافر إستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفى والتميز فى أداء الخدمة المصرفية .
- المقارنة بين البنوك التجارية فيما يتعلق بمستوى أداء الخدمة المصرفية.
- وضع إطار مقترح لتحقيق التميز فى أداء الخدمة المصرفية.
- إقتراح نظام لتخطيط المسار الوظيفى للعاملين فى البنوك التجارية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ، منها:

- وجود علاقة بين توفر إستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية والتميز في أداء الخدمة المصرفية.
- توجد فروق معنوية بين البنوك التجارية ، فيما يتعلق بوجود إستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي.
- وجود فروق معنوية بين البنوك التجارية ، فيما يتعلق ببعض عناصر المناخ التنظيمي التي تشجع على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة ، في حين لا توجد فروق معنوية فيما يتعلق بعناصر المناخ التنظيمي التي تشجع على التميز في أداء الخدمات المصرفية.
- وجود فروق معنوية بين البنوك التجارية ، فيما يتعلق بمستوى أداء الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

٢ - دراسة (إيمان [١١] ، ١٩٩٩):

تتمثل هذه الدراسة في وضع نموذج مقترح لتخطيط المسار المهني للقيادات النسائية في شركات الأدوية ، وقد إستهدفت الدراسة ما يلي:

- التعرف على بعض العوامل المؤثرة على التقدم في المسار المهني للمرأة.
- التعرف على أهداف وإتجاهات القائدات في المستويات الإدارية العليا والوسطى نحو تخطيط المسار المهني.
- إقتراح نموذج لتخطيط المسار المهني للقيادات النسائية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- توجد علاقة جوهرية بين تولي المرأة للمناصب القيادية في بداية مراحل المسار المهني ،والتقدم في بقية مراحل المسار.
- توجد علاقة جوهرية بين حصول المرأة على إرشاد مهني في بداية مراحل المسار ، والتقدم في المسار المهني بعد ذلك.
- لا توجد إختلافات جوهرية بين المستويات العليا والوسطى ، فيما يتعلق بأهداف وإتجاهات القائدات نحو تخطيط المسار المهني.
- توجد علاقة جوهرية بين وضع سياسات عمل متوازنة وبين كل من :
  - سهولة تحقيق المرأة للتوازن بين واجبات عملها ومسئولياتها الأسرية .
  - التقدم في المسار المهني للمرأة وتوليها مناصب قيادية.

ب - <u>الدراسات الأجنبية :</u>

١ - <u>دراسة (Kotter [١٢] 1970) :</u>

أجريت هذه الدراسة فى MIT's Sloan School of Management لإستكشاف مشاكل عملية إلتحاق الفرد بالعمل ، ومحاولة فهم كيفية إدارتها جيداً ، وتم تصميم نموذج بسيط لهذه العملية ، كما تم جمع البيانات بإستخدام إستقصاء وتوزيعه على مجموعة مختارة عشوائياً من حملة الماجستير ، ويعتمد النموذج على مفهوم العقد النفسى بين الفرد والمنظمة .

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة هى :

- أن العقد النفسى الذى يتكون من توافق التوقعات بين الفرد والمنظمة ، يؤثر على الرضا الوظيفى والإنتاجية وخفض معدلات دوران العمل ، بالمقارنة بالعقود الأخرى التى يزيد فيها عدم التوافق .
- أنه من الضرورى على الأفراد والمنظمات ، الذين يشكلون هذا العقد ، أن يعملوا على محاولة الحصول على التوقعات الأنسب " The Fitest " وليس الأقصى " The Most " ، أو الأفضل " The Best " .
- أنه كلما كان فهم الفرد والمنظمة لتوقعاتهم فى مجال العمل واضحاً ، زاد إحتمال التوافق .
- إذا قام الفرد بمناقشة توقعاته صراحة مع أحد مسئولي المنظمة أو رئيسه المباشر ، فإن الفهم المتبادل لتوقعات الطرفين يتزايد ، وبالتالى تتزايد إحتمالات التوافق .

٢ - <u>دراسة (Judge [١٣] 1995)</u>

تفترض الدراسة أن نجاح المديرين فى مسارهم الوظيفى ، يتضمن جانبين هما:

- <u>مسار الوظائف داخل المنظمة</u> : ويتمثل فى المناصب الوظيفية التى يمكن أن ينتقل إليها الفرد على نفس المستوى الإدارى ، وسلسلة الترقيات إلى الوظائف الأعلى ، ويتأثر هذا المسار بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة ، مثل حجم المنظمة – مدى نجاح المنظمة – شكل الملكية (عام – خاص) – القطاع النوعى الذى تمثله الصناعة .
- <u>المسار الوظيفى الذاتى</u> : ويتمثل فى شعور الفرد بالإنجاز والرضا الوظيفى ، وقد إفترضت الدراسة ، أن هناك مجموعة من المتغيرات يمكن أن تؤثر على المسار الوظيفى الذاتى منها:
- المتغيرات الديموجرافية: مثل العمر – الجنس – الحالة الإجتماعية .
- رأس المال البشرى : مثل نوع وجودة التعليم – الخبرة – معدلات الإنجاز .
- الدوافع : مثل الطموح – عدد الساعات التى يعملها الفرد – درجة الأهمية التى يعطيها الفرد لعمله .

وتوصلت الدراسة الى أن العوامل التى تؤدى إلى نجاح مسار الوظائف ، تختلف عن تلك العوامل التى تؤدى إلى نجاح المسار الذاتى للفرد ، وكانت المتغيرات التى تتعلق بكل من المنظمة والدوافع هى المتغيرات التى تؤدى الى تحقيق الرضا الوظيفى .

٣ - دراسة (Greenhaus [14] 1995) :

تتناول هذه الدراسة الدور الذى يلعبه وضع الأهداف فى إدارة المسار ، حيث ترى أن وضع أهداف المسار يؤدى الى تحقيق العديد من المزايا هى ، وضوح التفكير ، إيجاد الدافع للأداء ، تطوير إستراتيجيات المسار ، تقييم التقدم الذى تم إنجازه ، فضلاً عن الأفراد الذى يضعون أهدافاً لمسارهم يكونون أكثر مهارة وإفادة للمنظمة .

وترى الدراسة ضرورة تشجيع العاملين على وضع أهداف متوازنة وواقعية لمسارهم الوظيفى من خلال إستشارات المسار ، وتقييم الأداء وتوفير تغذية مرتده عن الإنجاز المحقق ، والتعلم والتدريب ، وتبادل الوظائف ، وقبول الإثراء الوظيفى .

- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفى :

أ - الدراسات العربية:

١ - دراسة (همام [15] ، ١٩٨٦) :

تتناول هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمى على الرضا عن العمل ورضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة ، وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلى:

- إيجاد صيغة تمكن من إحداث نمو للمنظمة من خلال جميع أطرافها فى آن واحد: العملاء - المالكين - المديرين .
- الوصول الى صيغة تمكن المدير من التعامل مع مكونات المنظمة الخاضعة لإدارته (الموارد البشرية - بيئة العمل - الموارد والتسهيلات المالية) ، وتحقق رضا العاملين .
- الوصول إلى قانون عام للمنظمات فى إطار منهج الإدارة بالمخالفة ، الذى يحدد للمديرين ما لا يمكن تجاوزه ، وترك ما عدا ذلك للمنظمة لتحقيق الفعالية لجميع الأطراف .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ، منها ما يلى:

- وجود تأثير مباشر للمناخ التنظيمى على درجة رضا العملاء .
- أن المناخ التنظيمى ذو الخصائص والمواصفات الإيجابية يعتبر عامل وسيط لتحقيق رضا العاملين والعملاء معاً .

٢ - دراسة (سوسن [16] ، ١٩٩٥) :

تتعلق الدراسة بقياس أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادى والمناخ التنظيمى على الرضا الوظيفى ، فى البنوك التجارية ، وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على أنماط السلوك القيادى ببنوك القطاع العام التجارية ، مع تحليلها ، وبيان أوجه الخلاف بينها .

- البحث عن المدير الإستراتيجى الذى تتوافر فيه القدرة على التعامل مع أبعاد مناخ العمل ،والقدرة على التأثير فى المرؤوسين.
- محاولة الوصول الى عناصر المناخ التنظيمى ، وقياسه ، والوصول إلى مقترحات لتحسين المناخ التنظيمى.
- محاولة الربط بين أنماط السلوك القيادى والمناخ التنظيمى.
- قياس درجة رضا العاملين ، والتى يعكسها المناخ التنظيمى.

وقد توصلت الدراسة إلى محصلة من النتائج ، تتلخص فى وجود علاقة جوهرية بين ناتج التفاعل بين أنماط السلوك القيادى والمناخ التنظيمى على الرضا الوظيفى للعاملين.

٣ - دراسة (إجلال [١٧] ، ١٩٩٧):

تختص هذه الدراسة بقياس أثر العوامل البيئية الداخلية على دوافع العاملين وأدائهم للعمل ، فـى البنوك التجارية العربية ، وقد طرحت الدراسة مجموعة من الأسئلة ، تسعى للإجابة عليها من خلال البحث الميدانى ، من أهمها:

- ما هو إدراك العاملين فى البنوك التجارية لأبعاد المناخ التنظيمى؟ ، وهل يختلـف هـذا الإدراك بإختلاف نوع القطاع (عام – مشترك)؟
- ما هى وجهة نظر العاملين فى مستوى الإشباع الذى تحققه الوظيفة؟ ثم هـل يختلـف مسـتوى الإشباع بإختلاف نوع القطاع؟
- هل هناك إرتباط معنوى بين إدراك العاملين لعناصر المناخ التنظيمى ومستوى الإشـباع الـذى تحققه الوظيفة؟

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج ، منها ما يلى:

- وجود إدراك سلبى نحو بعض عناصر المناخ التنظيمى ، مثل الوضوح التنظيمى التدريب وتخطيط المسار الوظيفى.
- وجود إتجاهات سلبية لدى العاملين نحو نظم الأجور والحوافز ، ونظم الترقيـة ، والإتصـالات والمشاركة فى صنع القرار ، ومعايير الأداء ، وأنماط القيادة.

ب - الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة Greenhalgh & Rosenblat [١٨] 1984) :

تعتمد الدراسة على نتائج مسوح المناخ التنظيمى فى ١٢ شركة متعددة الجنسيات فـى صناعـة الإليكترونيات ، وكان عدد المستقصى منهم ٨٤٨٣ شخصاً ، وتراوحت معدلات الإستجابة ما بين ٨٤% إلى ٩٧% ، بمتوسط قدره ٩٤% ، وكانت المشاركة تطوعية بدون ذكر أسماء.

وكانت الأسئلة عن مواقف المستقصى منهم وآرائهم فى عملهم وشركاتهم ، وكان عدم الضمان الوظيفى يقاس بإستخدام بند واحد فقط يعبر عنه من خلال الضمان الوظيفى ، وذلك لتجنب التركيز على قضية عدم الضمان ، وتم تقييم كل البنود بإستخدام مقياس Likert المكون من سبع نقاط تتراوح بين "أوافق بشدة" (١) إلى " لا أوافق بشدة " (٧).

وتوضح نتائج الدراسة ما يلى :

- أن الضمان الوظيفى يميل إلى الإرتباط بالتقييمات والإتجاهات الأكثر إيجابية بالنسبة لكل جوانب الشركة ووظيفة المستجيب.
- توجد إرتباطات قوية بين الضمان الوظيفى والثقة فى الإدارة العليا ، وإدراك وضوح التخطيط والإستراتيجية ، والرضا الوظيفى.
- يرى المستجيبون ذوو الضمان الوظيفى المنخفض أن مهاراتهم أصبحت قديمة ، ويعانون من إرتفاع الميل لتغيير العمل ، وإنخفاض الإلتزام ، كما يميلون إلى تقييم نوعية منتجات وخدمات الشركة بمستوى أقل ، على عكس العاملين ذوى الضمان المرتفع ، حيث يتكيفون مع أى خسارة متوقعة بتقليل القيمة الشخصية لهذه الخسارة.

٢ - دراسة (Fydrich وآخرين) [١٩] ، 1992):

تختص الدراسة بقياس تأثير المساندة الإجتماعية Social Support على عدم الضمان الوظيفى ، حيث يمكن أن تؤدى هذه المساندة الى زيادة قدرة الفرد على التكيف مع المواقف التنظيمية المسببة للتوتر.

وقد أجريت الدراسة على ما يقرب من مائة عامل من مختلف الظروف الصناعية فى ألمانيا ، وكانت النتائج هى:

- أن عدم الضمان الوظيفى يرتبط معنوياً بدرجات المساندة الإجتماعية .
- أن توفير مزيد من المساندة الإجتماعية يساهم فى تخفيف الخوف من عدم الضمان الوظيفى.
- أن المساندة الإجتماعية تؤثر جوهرياً على المكون العاطفى لعدم الضمان الوظيفى مثل الإحترام ، والإنتماء ، والإتصالات الإجتماعية الإيجابية ، فضلاً عن المشورة ، بجانب المساندة فى عمليات التقييم وتكوين الأحكام.

المبحث الثانى

فروض ومنهجية البحث

أولاً : فروض البحث :

فى ضوء ظواهر المشكلة السابق عرضها ، يطرح الباحث الفروض التالية :

الفرض الأول :

لاتوجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات قطاع الأعمال العام والقطاع المشترك والقطاع الخاص فى تخطيط المسار الوظيفى للموارد البشرية ،

الفرض الثانى :

هناك إرتباط جوهرى بين العقد النفسى الذى يتكون من توافق التوقعات بين الفرد والمنظمة من ناحية وبين الرضا الوظيفى للموارد البشرية من ناحية أخرى ،

الفرض الثالث :

يؤثر البقاء لفترة طويلة فى نفس الوظيفة تأثيراً جوهرياً سلبياً على الإشباع والرضا النفسى للموارد البشرية ،

الفرض الرابع :

من المتوقع وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى وبين درجة رضا الموارد البشرية ،

ثانياً : أسلوب البحث :

إستخدم الباحث فى إعداد الدراسة مايلى :

١ – الأسلوب الوصفى التحليلى لوضع الإطار النظرى للبحث ، بالإعتماد على المصادر التالية :

أ - الكتب والمراجع العربية والأجنبية .
ب - الدوريات والنشرات والمقالات .
ج - الأبحاث المنشورة وغير المنشورة .

٢ - الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من العينة الممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بإستخدام قائمة إستقصاء موجهة لجميع شاغلى الوظائف على مستوى الإدارة العليا (رؤساء القطاعات ومديرو العموم) ، والإدارة الوسطى (مديرو الإدارات) ، والإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام) ، والوظائف النمطية المختلفة .

وقد تم إستخدام مقياس ليكرت ، بإعتباره من أكثر المقاييس شيوعاً فى البحوث الإجتماعية ، والمكون من خمس رتب تتراوح بين دائماً إلى مطلقاً ، أو موافق تماما إلى غير موافق تماماً ، وتمت صياغة بعض البنود بشكل سلبى (الجزء الرابع من قائمة الإستقصاء) لتشجيع المستقصى منهم على القراءة بعناية وعدم اللجوء إلى إعطاء معدلات واحدة لكل البنود .

وتم تصحيح المقياس بحيث تعطى درجات معينة لكل إستجابة على النحو التالى :

دائماً أو موافق تماماً .	خمس درجات .
غالباً أو موافق .	أربع درجات .
أحياناً أو غير محدد .	ثلاث درجات .
نادراً أو غير موافق .	درجتان .
مطلقاً أو غير موافق تماماً .	درجة واحدة .

وفيما يتعلق بالبنود الواردة فى الجزء الرابع من قائمة الإستقصاء ، والتى تعتبر عبارات سلبية التكوين تعطى درجات عكسية هى (١،٢،٣،٤،٥) .

كما تم حساب درجة الإعتماد على النتائج المحققة من الإستقصاء **Reliability coefficient** بإستخدام **Cornbach Alpha** فكانت ٨٢٠٣ر

وقد إشتملت قائمة الإستقصاء على خمسة أقسام تتفق مع فروض وأهداف البحث هى :

<u>الجزء الأول</u> : الخصائص الديموجرافية لمفردات العينة ، ويتكون من البنود (١) الى (٩) .

<u>الجزء الثانى</u> : لقياس فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ، ويتكون من البنود (١) الى (١٨) ، وتبلغ قيمة **Alpha** ٩٢٠٧ر .

<u>الجزء الثالث</u> : لقياس مدى توافق توقعات الفرد وتوقعات المنظمة ، ويتكون من البنود (١) الى (٨) ، وتبلغ قيمة **Alpha** ٨٧٩٦ر .

<u>الجزء الرابع</u> : لقياس مدى بقاء الفرد فى نفس الوظيفة لمدة طويلة وإحتمالات ترقيته ، ويتكون من البنود (١) الى (٨) ، وتبلغ قيمة **Alpha** ٧٢٢٨ر .

الجزء الخامس : لقياس درجة الرضا الوظيفى والحاجات الأكثر إلحاحا لدى الموارد البشرية التى تسعى لإشباعها حسب أولوياتها ، بجانب قياس مدى إستقرار الموارد البشرية ، ويتكـــون مـــن البنود (١) إلى (٩) ، وتبلغ قيمة Alpha ٧٨٩٢ر٠

ثالثا : مجتمع وعينة البحث :

١ - مجتمع البحث :

يشمل قطاع الدواء جميع الشركات المنتجة للأدوية والعقاقير والمستلزمات الطبية ومســتحضرات التجميل ، وتنقسم هذه الشركات إلى ثلاثة قطاعات وفقاً للملكية وهى : قطاع الأعمـــال العـام - القطاع المشترك - القطاع الخاص ٠

وقد إقتصر مجتمع البحث على شركات إنتاج الدواء فى القطاعات الثلاثـــة بمحافظـة القـاهرة ، وعددها ١١ شركة يوضحها الجدول رقم (١) ٠

جدول رقم (١)

شركات مجتمع البحث

م	القطاع	الشركة
أولاً :	قطاع الأعمال العام :	
١		مصر للمستحضرات الطبية
٢		ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
٣		النيل للأدوية والصناعات الكيماوية
٤		القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية
٥		العربية للأدوية والصناعات الكيماوية
ثانياً:	القطاع المشترك:	
١		فايزر مصر للأدوية
٢		نوفارتس فارما (سويس فارما سابقا)
٣		أفينتس فارما - مصر (هوكست ماريون روسيل سابقا)
ثالثا :	القطاع الخاص:	
١		الفاكيم للصناعات الكيماوية المتطورة - أكابى مصر
٢		جلاكسو ويلكم مصر ٠
٣		آمون للصناعات الدوائية

٢ - عينة البحث :

تم تحديد عينة البحث بمستوى معنوية ٥% وحدود ثقة ٩٥% ، بإستخدام المعادلة التالية : [٢٠]

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ن}}$$

حيث ع% .... الخطأ المعيارى للنسبة المئوية ، ويمكن تحديده من البحوث السابقة أو من بحث إستطلاعى ، أو من قسمة حدود الخطأ ± ٥% على ١,٩٦ ويمكن تقريبها الى ٢

ح .... نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث ، ويمكن إفتراض ح = ٥٠% للحصول على أكبر حجم للعينة

ل .... ١ - ح (١ - ٥٠% = ٥٠%)

تطبيق المعادلة :

$$\frac{٠٥ر}{٢} = \sqrt{\frac{٥٠ \times ٥٠ر}{ن}} = ٤٠٠ \text{ مفردة}$$

٣ - وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة لهذا البحث فى جميع شاغلى الوظائف على مستوى الإدارة العليا (رؤساء القطاعات ومديرو العموم) والإدارة الوسطى (مديرو الإدارات) والإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام) والوظائف النمطية .

وقد تم توزيع حجم العينة السابق الإشارة اليه (٤٠٠ مفردة) على الشركات المختلفة بإتباع أسلوب التوزيع المتناسب حسب أعداد العمالة بكل شركة .

وفيما يتعلق بتوزيع إستمارات الإستقصاء على المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة ، حدد الباحث النسب التالية لكل مستوى :

- مستوى الإدارة العليا ١٠%
- مستوى الإدارة الوسطى ٢٠%
- مستوى الإدارة الإشرافية ٣٠%
- الوظائف النمطية ٤٠%

ويوضح الجدول رقم (٢) بياناً بأعداد العمالة ، وعدد مفردات العينة من كل مستوى ، وكذلك عدد ونسب الإستجابات لكل شركة من شركات مجتمع البحث .

رابعاً : متغيرات البحث :

لإختبار فروض البحث تم تحديد عدد من المتغيرات هى :

١ - المتغيرات المستقلة : وتشمل :

أ - الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى.

ب - التوقعات بين الفرد والمنظمة .

ج - البقاء فى نفس الوظيفة لمدة طويلة .

٢ - المتغير التابع : وهو الرضا الوظيفى

خامساً : أساليب التحليل الإحصائى للبيانات :

إستعان الباحث فى تحليل البيانات وإختبار صحة الفروض بالحاسب الآلى ، باستخدام البرنامج الإحصائى الجاهز Spss Version 10 ، وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١ - الأساليب الاحصائية الوصفية : Descriptive Statistics

وهى :

- الأعداد والنسب المئوية Percentages
- الأوساط الحسابية Means
- الإنحراف المعيارى Standard Diviation

٢ - الأساليب الإحصائية الإستدلالية : Inferential Statistics

وهى :

- تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد One-Way Anova
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression
- معامل بيرسون للإرتباط Pearson Correlelation
- إختبار بارتلت Bartlett Chi Square

جدول رقم (٢)

عدد العمالة وأعداد مفردات العينة وإستجاباتها

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	عدد مفردات العينة	الإدارة العليا (١٠%)	الإدارة الوسطى (٢٠%)	الإدارة الإشرافية (٣٠%)	الوظائف المنفذة (٤٠%)	الإستجابات				
									عدد المفردات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الوظائف المنفذة
	أولا : قطاع الأعمال العام												
١	مصر	١٧٥١	%١٣	٥٢	٥	١٠	١٦	٢١	٥٢ %١٠٠	٥ %١٠٠	١٠ %١٠٠	١٦ %١٠٠	٢١ %١٠٠
٢	ممفيس	١٥٣٣	%١٢	٤٨	٥	١٠	١٤	١٩	٤٠ %٨٣,٣	٥ %١٠٠	١٠ %١٠٠	١٠ %٧١,٤	١٥ %٧٨,٩
٣	النيل	٢٥٩٧	%٢٠	٨٠	٨	١٦	٢٤	٣٢	٦٩ %٨٦,٢٥	٦ %٧٥	١٤ %٨٧,٥	١٨ %٧٥	٣١ %٩٦,٩
٤	القاهرة	٢٧٦٦	%٢١	٨٤	٨	١٧	٢٥	٣٤	٨٤ %١٠٠	٨ %١٠٠	١٧ %١٠٠	٢٥ %١٠٠	٣٤ %١٠٠
٥	العربية	١٣٦٨	%١٠,٥	٤٢	٤	٨	١٣	١٧	٤١ %٩٧,٦	٤ %١٠٠	٨ %١٠٠	١٣ %١٠٠	١٦ %٩٤,١
	إجمالى قطاع الأعمال العام	١٠٠١٥	%٧٦,٥	٣٠٦	٣٠	٦١	٩٢	١٢٣	٢٨٦ %٩٣,٥	٢٨ %٩٣,٣	٥٩ %٩٦,٧	٨٢ %٨٩,١	١١٧ %٩٥,١

تابع جدول رقم (٢)

	ثانيا : القطاع المشترك												
٦	فايزر	٨٠٠	%٦.٥	٢٦	٣	٥	٨	١٠	٢٦ %١٠٠	٢ %٦٦,٧	٥ %١٠٠	٨ %١٠٠	١٠ %١٠٠
(*)	نوفارتس	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٧	أفينتس	٧٢٠	%٥.٥	٢٢	٢	٤	٧	٩	٢٠ %٩٠,٩	١ %٥٠	٤ %١٠٠	٧ %١٠٠	٧ %٧٧,٨
	إجمالي القطاع المشترك	١٥٢٠	%١٢	٤٨	٥	٩	١٥	١٩	٤٦ %٩٥,٨	٣ %٦٠	٩ %١٠٠	١٥ %١٠٠	١٩ %١٠٠

(*) لم يتمكن الباحث من الحصول على البيانات اللازمة ، وكذلك الإستجابات لرفض المسئولين فى الشركة.

تابع جدول رقم (٢)

عدد العمالة وأعداد مفردات العينة وإستجاباتها

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	عدد مفردات العينة	الإدارة العليا (١٠%)	الإدارة الوسطى (٢٠%)	الإدارة الإشرافية (٣٠%)	الوظائف النمطية (٤٠%)	الاستجابات				
									عدد المفردات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الوظائف النمطية
٨	ثالثا : القطاع الخاص أكابي	١٩٣	١,٥	٦	١	١	٢	٢	٦ %١٠٠	١ %١٠٠	١ %١٠٠	٢ %١٠٠	٢ %١٠٠
٩	جلاكسو	١٣٠٠	%١٠	٤٠	٤	٨	١٢	١٦	٣٨ %٩٥	٣ %٧٥	٧ %٨٧,٥	١٢ %١٠٠	١٦ %١٠٠
(*)	آمون	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	إجمالي القطاع الخاص	١٤٩٣	%١١,٥	٤٦	٥	٩	١٤	١٨	٤٤ %٩٥,٦	٤ %٨٠	٨ %٨٨,٩	١٤ %١٠٠	١٨ %١٠٠
	إجمالي الشركات	١٣,٢٨	%١٠٠	٤٠٠	٤٠	٧٩	١٢١	١٦٠	٣٧٦ %٩٤	٣٥ %٨٧,٥	%٧٦,٩٦,٢	١١١ %٩١,٧	١٥٤ %٩٦.٢٥

(*) لم يتمكن الباحث من الحصول على البيانات اللازمة وكذلك الإستجابات لرفض المسئولين فى الشركة .

المبحث الثالث

تحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتخطيط المسار الوظيفى

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى فى الشـــركات محـل البحث ، من حيث الجوانب التالية :

أولاً : فعالية الجهود والأنشطة المبذولة من جانب الشركات فى تخطيط المسار الوظيفى . (*)

ثانياً : مدى التوافق بين توقعات الفرد وتوقعات الشركة التى يعمل بها .(**)

ثالثاً : مدى بقاء الفرد فى نفس الوظيفة (***) وإحتمالات ترقيته فى المستقبل .

وقد قام الباحث بتحليل النتائج فى ضوء الخصائص الديموجرافية لمفردات العينة ، لمعرفة جوهرية الفروق بين هذه الخصائص فى كل جانب من الجوانب الثلاثة السابقة ، وشملت هذه الخصائص مايلى :

- العمر
- النوع (الجنس)
- الحالة الإجتماعية
- المستوى التعليمى
- عدد سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفى

وعليه قام الباحث بالخطوات التالية :

١ - حساب الأعداد والنسب المئوية لمفردات العينة لكل فئة من فئات الخصائص الديموجرافية .

٢ - حساب الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل من فعالية الجهود المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ، والتوافق بين توقعات الفرد وتوقعات الشركة ، ومدى بقاء الفرد فى نفس الوظيفـــة ، وذلك لكل فئة من فئات الخصائص الديموجرافية .

٣ - تحديد جوهرية الفروق بين هذه الخصائص السابقة ، بإستخدام تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد ، One-Way Anova

وتعرض الجداول من رقم (١) الى رقم (١٢) المرفقة بملاحق البحث ، نتائج التحليل الخاصة بهذه الخصائص ، والتى يتضح منها مايلى :

١ - عدم وجود أى إختلافات ذات دلالة معنوية بين الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينـــة بالنسبة لفعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ، بإستثناء فئات العمـــر ، حيث توضح نتائج تحليل الإحصائى أنها جوهرية عند مستوى معنوية ٥ ٠ر٠

(*) الجزء الثانى من قائمة الإستقصاء ، البنود من (١) الى (١٨) .

(**) الجزء الثالث من قائمة الإستقصاء ، البنود من (١) الى (٨)

(***) الجزء الرابع من قائمة الإستقصاء ، البنود من (١) الى (٧)

٢ - عدم وجود أى فروق بين الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفـــردات العينـــة بالنسـبة لتوافـق التوقعات بين الفرد والشركة ، مما يشير إلى عدم وجود تأثير لهذه الخصائص على هذا المتغير .

٣ - بالنسبة لمدى بقاء الفرد فى نفس الوظيفة ، توضح نتائج التحليل الإحصائى وجود فروق معنوية لكل من فئات العمر ، وعدد سنوات الخبرة ، أما بقية الخصائص ، فلم تظهر أى فروق جوهريـــة لتأثير هذه الخصائص على هذا المتغير ، ويوضح الجدول رقم (٣) ملخصاً بهذه النتائج ، والواردة فى الجداول التفصيلية بملاحق البحث .

جدول رقم (٣)

نتائج تأثير الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة

على الجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى

م	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
١	فئات العمر إحتمال المعنوية (p)	جوهرية ٠ر٠٣٠	غير جوهرية ٠ر٠٥٥	جوهرية ٠ر٠١٢
٢	النوع (الجنس) إحتمال المعنوية(p)	غير جوهرية ٠ر٥٨١	غير جوهرية ٠ر٨١٣	غير جوهرية ٠ر٨٦٧
٣	الحالة الإجتماعية إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر٤٢٢	غير جوهرية ٠ر٧٨٢	غير جوهرية ٠ر٣١٧
٤	مستوى التعليم إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر٤٨٣	غير جوهرية ٠ر٩١٤	غير جوهرية ٠ر٧١٢
٥	عدد سنوات الخبرة إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر٢٤٨	غير جوهرية ٠ر٥٦١	جوهرية ر٠٤
٦	المستوى الوظيفى إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر١٤٨	غير جوهرية ٠ر٥٠١	غير جوهرية ٠ر٠٧٦

مستوى المعنوية = ٠ر٠٥

- **إحتمالات الترقية فى المسار الوظيفى :**

للتعرف على المستقبل الوظيفى للموارد البشرية فى الشركات محل الدراسة ، قام الباحث بدراســة إحتمالات الترقية لمفردات العينة بغرض الوصول الى مايلى :

١ - تأثير الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة على إحتمالات الترقية .

٢ - تأثير شكل أو نوع الملكية (عام - مشترك - خاص) على إحتمالات الترقية .

وقد إعتمد الباحث فى قياس إحتمالات الترقية على إستجابات مفردات العينة لإحتمالات ترقيتها فى الخمس سنوات القادمة . (*)

(*) البند رقم (٨) فى الجزء الرابع من قائمة الإستقصاء .

١ - تأثير الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة على إحتمالات الترقية :

تعرض الجداول من رقم (١٣) إلى رقم (٢٤) المرفقة بملاحق البحث ، نتائج التحليل الخاصة بالسمات الديموجرافية لإجمالى العينة ، والتى يتضح منها ، عدم وجود فروق جوهرية بين الخصائص الديموجرافية على مستوى العينة ككل ، فى إحتمالات الترقية بالمستقبل ، بإستثناء خاصيتى فئات العمر ، ومستوى التعليم ، حيث تشير نتائج التحليل الإحصائى أنهما جوهريتان عند مستوى معنوية ٠ر٠٥ ، ويعرض الجدول رقم (٤) ملخصاً بهذه النتائج الواردة فى الجداول التفصيلية بملاحق البحث ٠

جدول رقم (٤)
نتائج تأثير الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة
على إحتمالات الترقية فى المستقبل

م	الخصائص الديموجرافية	إحتمالات الترقية
١	فئات العمر إحتمال المعنوية (p)	جوهرية ٠ر٠٠٠
٢	النوع (الجنس) إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر٠٧٠
٣	الحالة الإجتماعية إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر٢٥٩
٤	مستوى التعليم إحتمال المعنوية (p)	جوهرية ٠ر٠٠٠
٥	عدد سنوات الخبرة إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر٥٧٠
٦	المستوى الوظيفى إحتمال المعنوية (p)	غير جوهرية ٠ر٨١٧

مستوى المعنوية = ٠ر٠٥

٢ - تأثير شكل أو نوع الملكية على إحتمالات الترقية :

يبين الجدول رقم (٥) عرضاً للنتائج المتعلقة بقياس إحتمالات الترقية على مستوى كل قطاع من قطاعات إنتاج الدواء ٠

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى لإحتمالات الترقية

القطاعات	[illegible]	[illegible]
قطاع الأعمال العام	٤,٧٥٩	٣,٧٦٢
القطاع المشترك	٦,١٩٦	١,٩٦٢
القطاع الخاص	٤,٨١٨	٣,٢٠١
إجمالى العينة	٤,٩٤٢	٣,٥٥١

وبدراسة الجدول السابق يتضح مايلى :

- يزيد متوسط إحتمال الترقية فى القطاع المشترك عنه فى القطاع الخاص ، ثم يأتى قطاع الأعمال العام فى المرتبة الثالثة والأخيرة .

- تقل درجة الإنحراف المعيارى لمتوسط إحتمالات الترقية فى القطاع المشترك عن درجات الإنحراف المعيارى للأوساط الحسابية فى قطاعى الأعمال العام والخاص ولإجمالى العينة ، الأمر الذى يعنى وجود أقل تشتت للقيم (الإستجابات) حول الوسط الحسابى لإحتمال الترقية فى القطاع المشترك . ولتحديد دلالة الاختلافات بين هذه القطاعات ، تم إستخدام تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد والموضح نتائجه فى الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

نتائج التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمالات الترقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	[illegible]	[illegible]	[illegible]
بين القطاعات	٨٢,٥٧٥	٢	٤١,٢٨	٣,٣١٥	٠٣٧ر	جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٦٤٦,١٣٨	٣٧٣	١٢,٤٥			
التباين الكلى	٤٧٢٨,٧١٣	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٣,٠٠٠ مستوى المعنوية = ٠٥ر٠

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة معنوياً بين القطاعات حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٣,٣١٥ ، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠٥ر٠ ، كما بلغت قيمة (P) ٠٣٧ر٠ ، مما يشير إلى وجود تأثير جوهرى لشكل أو نوع الملكية على إحتمالات ترقية الموارد البشرية .

المبحث الرابع
تحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة برضا الموارد البشرية

يعرض هذا المبحث لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالرضا الوظيفى ، وأولويات الحاجات التى تسعى الموارد البشرية إلى إشباعها ، بجانب نتائج قياس درجة إستقرار الموارد البشرية.

أولاً : تحليل النتائج الخاصة بالرضا الوظيفى :

قام الباحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة برضا الموارد البشرية ، على مستوى كل قطاع من قطاعات الدراسة (عام – مشترك – خاص) ، للتعرف على تأثير شكل أو نوع الملكية على الرضا الوظيفى (*).

ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج قياس الرضا الوظيفى على مستوى كل قطاع ، ومستوى العينة ككل.

جدول رقم (٧)

الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى للرضا الوظيفى

القطاعات	الوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	الترتيب
قطاع الأعمال العام	٣,٤٥٠	٠,٧٨٠	٣
القطاع المشترك	٣,٨٠٠	٠,٤٧٠	١
القطاع الخاص	٣,٥٥٠	٠.٦٦٠	٢
إجمالى العينة	٣,٥١٠	٠,٧٤٠	

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- تختلف القطاعات فيما بينها فيما يتعلق بدرجة رضا الموارد البشرية بها.
- يأتى القطاع المشترك فى مقدمة القطاعات ، من حيث متوسط رضا الموارد البشرية ، يليه القطاع الخاص ، ثم قطاع الأعمال العام.
- تقل درجة الإنحراف المعيارى للوسط الحسابى للرضا الوظيفى فى القطاع المشترك عن درجات الإنحراف المعيارى للأوساط الحسابيه الأخرى ، ولإجمالى العينة ، مما يعنى أقل تشتت للقيم حول الوسط الحسابى للقطاع المشترك.

لتحديد دلالة الفروق بين القطاعات السابقة ، تم إستخدام تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد ، والذى تظهر نتائجه فى الجدول رقم (٨).

(*) الجزء الخامس من قائمة الإستقصاء ، البنود من (١) إلى (٧).

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد للرضا الوظيفى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة الإحصائية
بين القطاعات	٤.٧٣٨	٢	٢,٣٦٩	٤,٤٠٢	٠,٠١٣	جوهرية
الخطأ التجريبى	٢٠٠,٧١٦	٣٧٣	٠,٥٣٨			
التباين الكلى	٢٠٥,٤٥٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٣,٠٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة معنوية بين قطاعات إنتاج الدواء ، من حيث رضا الموارد البشرية ، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة ٤,٤٠٢ ، وهى جوهرية عند مستوى معنوية ٠٠٠٥ كما بلغت قيمة (P) ٠,٠١٣ .

ثانياً : تحليل نتائج أولويات الحاجات المطلوب إشباعها :

يعرض الجدول رقم (٩) ترتيب أولويات الحاجات التى تسعى مفردات العينة إلى إشباعها ، على مستوى كل قطاع من قطاعات الدراسة. (*)

(*) البند رقم (٨) ، فى الجزء الخامس من قائمة الإستقصاء.

جدول رقم (٩)

ترتيب أولويات حاجات مفردات العينة التى تسعى الى إشباعها

م	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
١	التطور الذاتى	١٩	٦,٦	٧	٦	١٣,٠	٤	١	٢,٣	٨	٢٦	٧,٠	٨
٢	تطوير للمهارات والقدرات	٢٢	٧,٧	٦	١	٢,٢	٨	٩	٢٠,٥	٢	٣٢	٨,٥	٦
٣	تعلم أشياء جديدة	٢٦	٩,٠	٥	٤	٨,٧	٦	١٠	٢٢,٧	١	٤٠	١٠,٦	٥
٤	الآمان الوظيفى	٨٤	٢٩,٤	١	١٢	٢٦,١	١	٨	١٨,٢	٣	١٠٤	٢٧,٦	١
٥	فرص الترقية	١٧	٦,٠	٨	٨	١٧,٤	٢	٢	٤,٥	٧	٢٧	٧,٢	٧
٦	التوافق مع الوظيفة	٣٨	١٣,٣	٣	٢	٤,٣	٧	٦	١٣,٦	٤	٤٦	١٢,٢	٣
٧	الراتب والحوافز المالية	٥٠	١٧,٥	٢	٥	١١,٠	٥	٤	٩,١	٥	٥٩	١٥,٧	٢
٨	الشعور بالفخر والإنجاز	٣٠	١٠,٥	٤	٨	١٧,٣	٢ مكرر	٤	٩,١	٥ مكرر	٤٢	١١,٢	٤
	إجمالى العينة	٢٨٦	١٠٠		٤٦	١٠٠		٤٤	١٠٠		٣٧٦	١٠٠	

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- تختلف القطاعات فيما بينها من حيث ترتيب الحاجات التى تسعى الى إشباعها.
- تأتى الحاجة إلى الآمان الوظيفى فى مقدمة الحاجات الأكثر إلحاحاً ، على مستويات قطاع الأعمال العام ، والقطاع المشترك ، والعينة ككل ، بنسب ٢٩,٤% ، ٢٦,١% ، ٢٧,٦% على التوالى.
- تعكس النتيجة السابقة العديد من المتغيرات الواضحة والسائدة ، فى قطاع الأعمال العام والمتمثلة فى إعادة الهيكلة ، الإتجاه نحو تخفيض أعداد العمالة ، والخصخصة ، فضلاً عن التقاعد المبكر ... الذى بلغت نسبته حتى الربع الأول من عام ٢٠٠٠ ٥,٢٥% من إجمالى العمالة فى شركات إنتاج الدواء (*).
- تعكس نفس النتيجة أيضاً متغيرات تؤثر على ضمان العمل فى القطاع المشترك مثل ، زيادة إستخدام عقود العمل المرنة ، وتحديد الحجم الأمثل للعمالة ، وكلها متغيرات تشير إلى عدم الضمان الوظيفى والرغبة فى الأمان.
- تأتى الحاجة إلى تعلم أشياء جديدة على مستوى القطاع الخاص على رأس قائمة الجوانب الأكثر أهمية بنسبة قدرها ٢٢,٧% ، تليها تطوير المهارات والقدرات بنسبة ٢٠,٥%.
- تعكس هذه النتيجة أن المسار الوظيفى يمثل عملية تعلم مستمر ، تتطلب أن يطور الفرد بنفسه معرفته وقدراته ، يستطيع أن ينمى من خلالها خبرات ومهارات شخصية تسهم فى تطوير وتقييم ذاته.

(*) الشركة القابضة للأدوية والصناعات الكيماوية ، تقدير العمالة الزائدة بالشركات التابعة ، مارس ٢٠٠٠.

ثالثاً : تحليل نتائج قياس درجة إستقرار الموارد البشرية:

تم تحليل نتائج قياس درجة إستقرار الموارد البشرية على مستويين هما:

١ – الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينه.

٢ – قطاعات إنتاج الدواء.

وقد إعتمد الباحث فى قياس درجة إستقرار الموارد البشرية ، على إستجابات مفردات العينة لإحتمال ترك العمل لأسباب غير التقاعد فى الخمس سنوات القادمة(*).

١ – تأثير الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة على إحتمال ترك العمل:

توضح الجداول من رقم (٢٥) إلى رقم (٣٦) المرفقة بملاحق البحث ، نتائج تأثير الخصائص الديموجرافية على إحتمال ترك العمل ، والتى يتضح منها عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الخصائص الديموجرافية على مستوى العينة ككل فى إحتمالات ترك العمل لأسباب غير التقاعد فى الخمس سنوات القادمة ، وأن الإختلافات ترجع للصدفة.

ويعرض الجدول رقم (١٠) ملخصاً بهذه النتائج الواردة فى الجداول التفصيلية المرفقة بملاحق البحث.

جدول رقم (١٠)

نتائج تأثير الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة على إحتمال ترك العمل

م	الخصائص الديموجرافية [illegible]	[illegible] إحتمال ترك العمل
١	فئات العمر إحتمال المعنوية (P)	غير جوهرية ٠,٢٥٥
٢	النوع (الجنس) إحتمال المعنوية (P)	غير جوهرية ٠ر٠٦٠
٣	الحالة الإجتماعية إحتمال المعنوية (P)	غير جوهرية ٠ر٠٧٠
٤	مستوى التعليم إحتمال المعنوية(P)	غير جوهرية ٠,٨٣٠
٥	عدد سنوات الخبرة إحتمال المعنوية(P)	غير جوهرية ٠,٢٦١
٦	المستوى الوظيفى إحتمال المعنوية (P)	غير جوهرية ٠,١٥١

(*) البند رقم (٩) ، فى الجزء الخامس من قائمة الإستقصاء.

٢ - تأثير شكل أو نوع الملكية على إحتمال ترك العمل:

يظهر الجدول رقم (١١) نتائج إستجابات مفردات عينة الدراسة لإحتمال ترك العمل على مستوى كل قطاع على حدة.

جدول رقم (١١)

الوسط الحسابي والإنحراف المعيارى لإحتمال ترك العمل

[illegible]	[illegible]	[illegible]
قطاع الأعمال العام	٦,٨٣٩	٣,٤٤٨
القطاع المشترك	٦,٠٤٣	٢,٣٠٩
القطاع الخاص	٥,٧٤٤	٣,٠٧٧
إجمالى العينة	٦,٨٥٢	٣,٣١٥

يشير الجدول السابق إلى ما يلى:

- يقل الوسط الحسابى لإحتمال ترك العمل فى القطاع الخاص عنه فى قطاعى الأعمال العام والمشترك وإجمالى العينة ، يليه القطاع المشترك.
- يأتى قطاع الأعمال العام على رأس قطاعات الدراسة من حيث إحتمال ترك العمل ، مما يعبر عن درجة أقل لإستقرار الموارد البشرية عنها فى القطاعين الخاص والمشترك ، وتأتى هذه النتيجة بمثابة تأكيد للمتغيرات البيئية المحيطة بظروف قطاع الأعمال العام ، والتى تعرض لها الباحث فيما سبق.

ولتحديد دلالة الفروق بين القطاعات ، يبين الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد الذى يتضح منه معنوية هذه الفروق ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبه ٣,٩٧٢، قيمة (P) ٠,٠٢٠ وهى نتائج دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمال ترك العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig	الدلالة الإحصائية
بين القطاعات	٨٥,٩٥٢	٢	٤٢,٩٧٠	٣,٩٧٢	٠,٠٢٠	جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٠٣٥,٤٩٢	٣٧٣	١٠,٨١٠			
التباين الكلى	٤١٢١,٤٤٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٣,٠٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

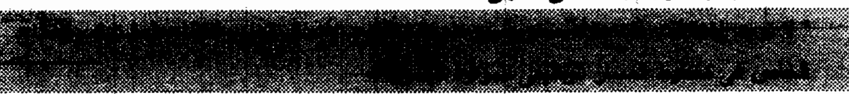
المبحث الخامس

إختبار صحة الفروض

يتناول هذا المبحث إختبار صحة الفروض ، على النحو التالي:

أولاً : نتائج إختبار صحة الفرض الأول :

ينص الفرض الأول للبحث على ما يلى :



لإختبار صحة هذا الفرض ، قام الباحث بالخطوات التالية:

١ - حساب الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لفعالية الجهود والأنشطة المبذولة فـــى تخطيـــط المسار الوظيفى من جانب كل قطاع من قطاعات إنتاج الدواء ، والموضح نتائجها فى الجدول رقم (١٣)٠

جدول رقم (١٣)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لفعالية

الجهود والأنشطة المبذولة في تخطيط المسار الوظيفى

[illegible]	[illegible]	[illegible]
قطاع الأعمال العام	٣,٠١٠	٠,٩٥٠
القطاع المشترك	٣,٧٩٠	٠,٦٨٠
القطاع الخاص	٣,١٢٠	٠,٧٧٠
إجمالى العينة	٣,١٢٠	٠,٩٣٠

٢ - تحديد جوهرية الإختلافات بين القطاعات الثلاثة ، بإستخدام تحليل التباين ذو الإتجـــاه الواحـــد ، والذى يعرض نتائجه الجدول رقم (١٤)٠

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لفعالية

الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	(P) [illegible]	الدلالة الإحصائية
بين القطاعات	٢٣,٧٩٦	٢	١١,٨٩٨	١٤,٧٠١	٠,٠٠٠	جوهرية
الخطأ التجريبى	٣٠١,٨٨٨	٣٧٣	٠,٨٠٩			
التباين الكلى	٣٢٥,٦٨٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٣,٠٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات قطاعات الأعمال العام والمشترك والخاص ، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة ١٤,٧٠١ ، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ، كما بلغت قيمة (P) ٠,٠٠٠ .

وبناءً على النتيجة السابقة يتم رفض الفرض الأول للدراسة.

ثانياً : نتائج إختبار الفرض الثانى :

ينص الفرض الثانى للدراسة على ما يلى:

"هناك إرتباط جوهرى بين العقد النفسى الذى يتكون من توافق التوقعات بين الفرد والمنظمة من ناحية وبين الرضا الوظيفى للموارد البشرية من ناحية أخرى".

لإختبار صحة هذا الفرض ، قام الباحث بحساب معاملات الإرتباط على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع من القطاعات محل الدراسة ، بين توافق التوقعات والرضا الوظيفى ، بإستخدام معامل بيرسون للإرتباط Pearson Correlation ، وكذلك إحتمال معنوية العلاقة ، بإستخدام إختبار- Bartlett chi square Statistic ، والذى يعرض الجدول رقم (١٥) نتائجه.

جدول رقم (١٥)
نتائج معاملات الإرتباط بين توافق التوقعات
والرضا الوظيفى على مستويى العينة ككل
والقطاعات

[illegible]	الرضا الوظيفي
- إجمالى العينة:	
العقد النفسى (توافق التوقعات)	٠,٥٥٧
إحتمال المعنوية (P)	٠,٠٠٠
- قطاع الأعمال العام:	
العقد النفسى	٠,٥٤٠
إحتمال المعنوية (P)	٠,٠٠٠
- القطاع المشترك:	
العقد النفسى	٠,٥٤٢
إحتمال المعنوية (P)	٠,٠٠٠
- القطاع الخاص:	
- العقد النفسى	٠,٧٣٧
- إحتمال المعنوية	٠,٠٠٠

يشير الجدول السابق الى ما يلى:

- يرتبط الرضا الوظيفى بالعقد النفسى بعلاقة موجبة على مستويات العينة ككل ، وجميع القطاعات بدرجات مختلفة ، تصل إلى أعلاها على مستوى القطاع الخاص ، وأدناها على مستوى قطاع الأعمال العام.
- أن هذه العلاقة جوهرية – وفقا لما أظهره إختبار Bartlett عند مستوى معنوية ٠,٠١



ثالثاً : نتائج إختبار الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث للبحث على ما يلى:

[illegible]

لإختبار هذا الفرض ، تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط ، لقياس تأثير البقاء لفترة طويلة فى نفس الوظيفة (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفى للموارد البشرية (المتغير التابع)٠ ويوضح الجدول رقم (١٦) نتائج القياس٠

جدول رقم (١٦)

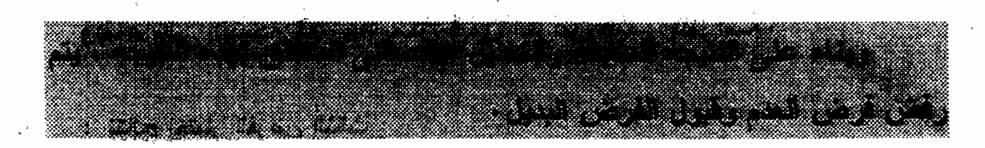
نتائج تحليل الإنحدار البسيط للبقاء فى الوظيفة على الرضا الوظيفى

المتغيرات	معامل الإنحدار	الخطأ المعيارى	معامل التحديد (ر)	قيمة (T) المحسوبة	[illegible]	الدلالة الإحصائية
الثوابت	٣,٤٣٥	٠,١٣٥	٠٠٠	١٨,٠٦٥	٠,٠٠٠	
البقاء فى الوظيفة	٠,٣٣٨	٠,٠٤١	٠,١٥٣	٨,٢٣١	٠,٠٠٠	جوهرية

(T) الجدولية = ١,٩٨٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق وجود تأثير جوهرى للبقاء فى نفس الوظيفة لمدة طويلة على درجة الإشباع والرضا الوظيفى للموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة ٨,٢٣١ ، وقيمة (p) ٠,٠٠٠، وهى نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ولتحديد نوع التأثير هل هو طردى (موجب) أم عكسي (سالب) ، قام الباحث بحساب معامل الإرتباط بين لمتغيرين السابقين ، فكان ٠,٤٣٥، وهى نتيجة موجبة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٠,٠١ ، فضلاً عن أن معامل التحديد (ر٢) بلغ ٠,١٥٣ ، وهى قيمة ضعيفة ، وبالتالى يمكن القول أن هناك متغيرات أخرى بخلاف البقاء فى نفس الوظيفة لمدة طويلة تؤثر سلباً على الإشباع والرضا النفسى للموارد البشرية٠



[illegible] رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

رابعاً : نتائج إختبار الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع على ما يلى:

"من المتوقع [illegible] فى تخطيط المسار الوظيفى ودرجة رضا الموارد البشرية"

لإختبار صحة هذا الفرض ، قام الباحث بحساب معاملات الإرتباط بين فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ودرجة رضا الموارد البشرية ، على مستوى العينة ككل ، ومستوى كل قطاع من قطاعات إنتاج الدواء ، بإستخدام معامل بيرسون للإرتباط ، وكذلك إحتمالات معنوية الإرتباط ، على النحو الذى يبينه الجدول رقم (١٧)۰

جدول رقم (١٧)

نتائج معاملات الإرتباط بين فعالية الجهود والأنشطة

المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ورضا الموارد البشرية

بيان	[illegible]
- **إجمالى العينة:**	
فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى	٠,٥٤٨
إحتمال المعنوية (p)	٠,٠٠٠
- **قطاع الأعمال العام:**	
فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى	٠,٥٤٥
إحتمال المعنوية(p)	٠,٠٠٠
- **القطاع المشترك:**	
فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى	٠,٦٠٣
إحتمال المعنوية(p)	٠,٠٠٠
- **القطاع الخاص:**	
- فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى	٠,٥٦٤
- إحتمال المعنوية (p)	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٧) ما يلى:

- أن جميع معاملات الإرتباط بين فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ورضا الموارد البشرية موجبه على مستوى العينة ككل ، ومستوى كل قطاع۰
- أن جميع هذه العلاقات جوهرية ، وفقا لما أشار اليه اختبار Bartlett عند مستوى معنوية ٠,٠١

وبناء على النتيجة السابقة يمكن قبول الفرض الرابع للبحث۰

المبحث السادس
النتائج والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً بأهم نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة بشأنها .

أولاً : النتائج :

في ضوء تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، وإختبار صحة الفروض ، التى قام عليها البحث ، يخرج الباحث بالنتائج التالية :

أ - نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتخطيط المسار الوظيفى :

١ - أن الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة ، لاتؤثر جوهرياً على تخطيط المسار الوظيفى فى الشركات محل البحث ، من حيث فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار الوظيفى ، وتوافق التوقعات بين الفرد والشركة ، ومدى بقاء الفرد فى نفس الوظيفة لمدة طويلة. يستثنى من ذلك فئات العمر ، من حيث تأثيرها على كل من فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المسار ، ومدى بقاء الفرد فى نفس الوظيفة ، كذلك عدد سنوات الخبره فيما يتعلق بتأثيرها على متغير البقاء فى نفس الوظيفة.

٢ - أن نفس هذه الخصائص غير ذات تأثير معنوى على إحتمالات الترقية فى المستقبل بإستثناء خاصيتى العمر والتعليم.

٣ - أن شكل أو نوع الملكية ذو تأثير جوهرى على إحتمالات الترقية فى المستقبل ، حيث يزيد متوسط إحتمال الترقية فى القطاع المشترك عنه فى القطاع الخاص ، كما يزيد فى القطاع الخاص عنه فى قطاع الأعمال العام.

ب - نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالرضا الوظيفى:

١ - يؤثر شكل أو نوع الملكية تأثيراً جوهرياً على درجة الرضا الوظيفى للموارد البشرية ، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائى معنوية هذا التأثير ، حيث تزيد درجة الرضا الوظيفى فى القطاع المشترك عنه فى القطاع الخاص ، ويأتى قطاع الأعمال فى المرتبة الأخيرة.

٢ - يختلف ترتيب أولويات الحاجات التى تسعى الموارد البشرية الى إشباعها فى مسارها الوظيفى ، حيث جاءت الحاجة إلى الآمان الوظيفى فى مقدمة هذه الحاجات على

مستويات قطاع الأعمال العام ، والقطاع المشترك ، والعينة ككل ، فى حين جاءت الحاجة إلى تعلم أشياء جديدة على رأس الأولويات فى القطاع الخاص .

٣ - لا تؤثر الخصائص الديموجرافية لإجمالى مفردات العينة على إحتمال ترك العمل لأسباب غير التقاعد المبكر فى الخمس سنوات القادمة ، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائى إلى عدم جوهرية الفروق بين هذه الخصائص ، وأن الإختلافات ترجع الى الصدفة .

٤ - يوجد تأثير جوهرى لشكل أو نوع الملكية على إحتمال ترك العمل لأسباب غيرالتقاعد المبكر ، ويأتى قطاع الأعمال العام فى مقدمة القطاعات من حيث متوسط احتمال ترك العمل يليه القطاع المشترك ثم القطاع الخاص .

ج - النتائج الخاصة بإختبار صحة الفروض :

١ - توجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات كل من قطاع الأعمال العـــام ، والقطـــاع المشترك ، والقطاع الخاص فى تخطيط المسار الوظيفى ، وقد أوضح التحليل الإحصـــائى جوهرية هذه الإختلافات ، وبناء على ذلك تم رفـــض العـــدم وقبـــول الفـــرض البديل .

٢ - توجد علاقة إرتباط جوهرية بين العقد النفسى الذى يتكون أساساً من توافق التوقعـــات بين الفرد والشركة وبين الرضا الوظيفى ، وقد أوضح التحليل الإحصائى معنويـــة هـــذا الإرتباط على مستوى العينة ككل ، ومستوى كل قطاع من القطاعات ، وعلى ذلك تـــم قبول الفرض الثانى للدراسة .

٣ - يؤثر بقاء الفرد فى نفس الوظيفة لمدة طويلة تأثيراً جوهرياً علـــى الإشـــباع والرضـــا النفسى ، وقد أثبت التحليل الإحصائى ، أن هذا التأثير طردياً وليـــس عكســـياً ، نظـــراً لإرتباط هذين المتغيرين بعلاقة موجبة ، وتشير هذه النتيجة الى ما يلى:

أ - وجود متغيرات أخرى بخلاف البقاء فى نفس الوظيفة لمدة طويلة ، تؤثر ســلباً على الإشباع والرضا النفسى للموارد البشرية .

ب - قد يكون فى أذهان العاملين مستويات للتعويض يعتبرونها مناسبة لعملهم ، فإذا قل إحتمال الترقية أو إنعدم تماماً ، فإن الآمان الوظيفى ومجرد الإحتفاظ بنفـس الوظيفة ، أو الرغبة فى تعلم أشياء جديدة ، أو الراتب ، تصبح أكثر أهمية من الترقية .

وبناء على ما سبق تم رفض الفرض الثالث للدراسة .

٤ - توجد علاقة إرتباط جوهرية بين فعالية الجهود والأنشطة المبذولة فى تخطيط المســـار الوظيفى ورضا الموارد البشرية ، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائى ، أن هذه العلاقة ذات دلالة معنوية على مستويات العينة ككل ، وكل قطاع من القطاعات ، وبالتالى ثبت صحة الفرض الرابع للبحث .

ثانياً : التوصيات :

فى ضوء النتائج السابق عرضها ، يوصى الباحث بما يلى:

١ - ضرورة إهتمام الشركات بتخطيط المسار الوظيفى ، وأن يكون هذا التخطيط إســتراتيجياً ومكتوباً ، بحيث يوضح المسار الذى تتخذه الوظائف المختلفة ومستقبل كل وظيفة .

٢ - ضرورة تعريف العاملين بمسارهم الوظيفى منذ بداية التعيين ، حتى يتوفر لديهم الإدراك الكافى لمستقبلهم الوظيفى ، وبالتالى تحقيق الإستقرار والرضا النفسى .

٣ - توفير المناخ الذى يشجع على تخطيط المسار الوظيفى الفردى ، عن طريق التشاور مـع العاملين لتحديد المسارات الوظيفية المتاحة ، وإدراك العلاقات القائمة بين الوظـــائف ، وكيف تكون إحدى الوظائف مدخلاً لمسارات وظيفية أخرى ، فضلاً عن مساعدتهم علـى تحليل أوجه قوتهم وحاجاتهم للتطوير لمقابلة هذه المسارات .

٤ - ضرورة مناقشة توقعات الفرد صراحة فى بداية التحاقة بالعمل ، من خلال إدارة الموارد البشرية أو رئيسه المباشر ، كذلك بيان توقعات الشركة نحوه ، حتى يحدث فهم متبــادل وواضح لبعض أو كل توقعات الطرفين ، وتضييق الفجوة بين التوقع والواقــع ، الأمــر الذى ينتج عنه تحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية وخفض معدل دوران العمل .

٥ - تشجيع التحركات الأفقية للموارد البشرية ، كوسيلة تحقق التقدم فى المسار الوظيفــي ، من خلال إثراء الوظائف أو تبادل الوظائف أو تفويض محدد لبعض المــهام أو تجربــة بعض الوظائف التى يكون أصحابها فى أجازات ، بشكل يساعد علــى تنميــة معــارف ومهارات الفرد ، وتوفر له المنظور الشمولي فى أداء العمل ، فضلاً عن تقليل وقت بقاء الفرد فى نفس الوظيفة ، فلا يصبح الأداء فيها تقليدياً مملاً ، بجانب تقادم الخبرات .

٦ - ضرورة توافر نظام موضوعي لتقييم الأداء يحدد صلاحية الفرد للترقية ، ويمثل أساســاً لتطوير مساره الوظيفي ، وإيجاد الدافع لدى الموارد البشرية على تطوير قدراتها بنـــاء على الحاجات المتوقعة للعمل .

٧ - الإعلان الداخلي عن فرص الترقيات والنقل لمدة أسبوع على الأقل ، وذلك قبل شـــغلها بأشخاص من خارج الشركة على أن يتضمن الإعلان ما يلى:

أ - توضيح متطلبات شغل الوظيفة بما فى ذلك الدورات التدريبية الخاصة.

ب - وصف المعايير التى ستستخدم فى إتخاذ القرار.

ج - توفير طلبات الإلتحاق.

٨ - الاهتمام بالتدريب الشامل المخطط ، بإعتباره الوسيلة التي تساعد الموارد البشرية علـى زيادة وتنويع مهاراتها ، وبناء عنصر الولاء للشركة ، على أن يغطـى هـذا التدريـب جانبين هما:

أ - إحتياجات المهام ، وتتناول المعارف والمهارات المتعلقة بواجبات وإختصاصات الوظيفة وأساليب العمل.

ب - الإحتياجات العاطفية ، وتغطى المشاعر المرتبطة بتغيرات المسار الوظيفي التي يمر بها العاملون من تحديد خيارات الوظـائف الأولـى- عـدم الإسـتقرار - مواجهة المنافسة - الفشل فى الحصول على الترقية - مشاعر منتصف العمر - التهيئة للتقاعد ، حتى تحقق التكيف بين هذه الإحتياجات العاطفيـة للعـاملين وتوقعات العمل.

٩ - إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية ، يتضمن بيانات شاملة لتـاريخ عمـل الفـرد ، مؤهلاته ، درجاته العلمية ، مجال الدراسة الأساسى ، إنجازاتـه ، دوراتـه التدريبيـه ومستوى المعارف والمهارات ، أهداف مساره الوظيفى ، تفضيلاته الجغرافية ، وتواريخ التقاعد المتوقعة ، يساعد فى معرفة خصائص قوة الموارد البشرية ، ومـدى قصـور مهاراتها الحيوية ، وتفيد أيضاً فى توضيح متطلبات المسار الوظيفى مـن الإحتياجـات التدريبية.

هوامش ومراجع الدراسة

(1) Crane . Donald P. , Personnel : The Management of Human Resoures, Third Edition, Boston : Kent Publishing Co., 1982,p-p. 515 – 516 .

(2) Ibid., P. 522 .

(3) Morgan. Marilyn A., Managing Career Development, New York : Van Nostrand Reinhold Co., 1990, p.64 .

(4) Byars . Lioyd L. & Rue. Leslie W., Human Resources Management, Fifth Edition, Boston : Mc Graw – Hill , 1997, P-P. 258 – 260 .

(5) Pearson . Roland, The Human Resources : Managing people And work In The 1990's , London : McGraw – Hill ,1991, p.202 .

(6) Bernardin . H . John & Russell . Joyce E.A . , Human Resources Management : An Experiential Approach, Second Edition, Boston : McGraw – Hill, 1998, 207 .

(7) Ibid., P.207 .

(8) Byars. Lioyd L. & Rue . Leslie W. , OP. Cit ., P.259.

(9) Peel . Malcolm Career Development And Planning : A Guide For Managers, Trainers And Personnel staff, London : McGraw-Hill, 1992 P.136 .

(١٠) جازية صلاح الدين زعتر ، إستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٥) .

(١١) إيمان إبراهيم عودة ، نموذج مقترح لتخطيط المسار المهني للقيادات النسائية – دراسة تطبيقية على شركات الأدوية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، ١٩٩٩) .

(12) Kotter . John Paul, The Psychological Contract : Managing The Joining – Up Process, California : Management Review Volume XV, No 3, 1973 .

(13) Judge . Timothy A. & Others, An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success, Personnel psychology, Volume 48, 1995 .

(14) Greenhaus . Jeffrey H. & Others, The Role of Goal Setting In Career Management, A Precis In Human Resources Management International Digest, January – February, 1996.

نقلا عن :

- إيمان إبراهيم عودة ، مرجع سابق ، ص – ص ٢٠ – ٢١ .

(١٥) عبد القادر أحمد همام ، المناخ التنظيمى وأثره على الرضا عن العمل ، ورضا العميل الفرد عن مستوى الخدمة المقدمة له (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة المنوفية ، ١٩٨٦) .

(١٦) سوسن عبدالفتاح أحمد ، أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادى والمناخ التنظيمى على الرضا الوظيفى – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية فى مصر ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٥) .

(١٧) إجلال مجمود حسين الشريف ، أثر العوامل البيئية الداخلية على دوافع العاملين وأدائهم للعمل ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة القاهرة ، ١٩٩٧) .

(18) Greenhalgh. L. & Rosenblat. Z., Job Insecurity :Toward Conceptual Clarity, Academy of Management Review, Volume 9,1984 .

(19) Borg . Ingwer & Elizyr . Dov, Job Insecurity : Correlates, Moderators And Measurement, International Journal of Manpower, volume 13, No z, 1992.

(٢٠) محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية ، الطبعة الخامسة ، طبعة موجزة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٦ ، ص – ص ١٦٥ – ١٦٦ .

الملاحق

قائمة إستقصاء

موجهة للسادة العاملين بشركات إنتاج الدواء
«قطاع الأعمال العام - القطاع المشترك - القطاع الخاص»

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم الدكتور/محمود محمد السيد - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس ، بإعداد بحث عنوانه "تأثير تخطيط المسار الوظيفى على رضا الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء".

ونأمل من سيادتكم التعاون فى إستيفاء البيانات الواردة بهذا الإستقصاء بدقة ، لما فى ذلك من أثر كبير فى إثراء البحث العلمى ، والوصول الى الأهداف المنشودة من وراء هذا البحث ، وإذ نشكر لكم تعاونكم ، نود أن نؤكد أن البيانات التى سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ، وسيقتصر إستخدامها على أغراض البحث العلمى فقط.

شاكرين تعاونكم وإهتمامكم.

دكتور/ محمود السيد
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أولاً : بطاقة تعارف :

١ - الإسم : (إختيارياً)

٢ - الشركة : (إختيارياً)

٣ - العمر :

أقل من ٢٥ ( ) ٤٥ - ٥٤ ( )

٢٥ - ٣٤ ( ) ٥٥ - ٦٠ ( )

٣٥ - ٤٤ ( )

٤ - النوع :

ذكر ( ) أنثى ( )

٥ - الحالة الإجتماعية :

أعزب ( ) مطلق ( )

متزوج ( ) أرمل ( )

متزوج ويعول ( )

٦ - المستوى التعليمى :

مؤهل فوق الجامعى( ) مؤهل فوق المتوسط ( )

مؤهل جامعى ( ) مؤهل متوسط ( )

٧ - عدد سنوات الخبرة :

أقل من سنة ( ) ١٠ إلى أقل من ١٥ ( )

سنة إلى أقل من ٥ ( ) ١٥ إلى أقل من ٢٠ ( )

٥ إلى أقل من ١٠ ( ) ٢٠ فأكثر ( )

٨ - الوظيفة الحالية :

تاريخ شغل الوظيفة :

٩ - المستوى الوظيفى :

إدارة عليا ( ) إدارة إشرافية ( )

إدارة وسطى ( ) وظائف نمطية ( )

ثانياً : الرجا وضع علامة (✓) أمام الإجابة التى تعبر عن وجهة نظركم :

م	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١	تمثل أنشطة تخطيط المسار الوظيفى جزء من خطط الشركة .					
٢	يدرك العاملون أنشطة تخطيط المسار الوظيفى التى تقوم بها الشركة .					
٣	توجد إستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفى فى الشركة .					
٤	يوجد توصيف للوظائف فى الشركة ، يوفر تحديداً واضحا لواجبات ومسئوليات كل وظيفة ، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة .					
٥	توفر الشركة للعاملين معلومات كافية عن الفرص الوظيفية المتاحة .					
٦	تهتم الشركة بتنويع المهام والواجبات التى يقوم العاملون بها .					
٧	تشجع الشركة تبادل الوظائف بين العاملين لإستكشاف المسارات الوظيفية الأخرى .					

					تتم بصـــورة دوريــة مراجعــة وتقييــم المسارات الوظيفية للعاملين .	٨
					ترتبط أنشطة تحديد الإحتياجات التدريبيــة للعاملين بأنشطة تخطيط المسار الوظيفى .	٩
					يوجد إرتباط فعلى بين نتــائج تقييــم أداء لعاملين وبين تقدمهم فى المسار الوظيفــى .	١٠
					يساهم العاملون فى وضع خطط مســـارهم الوظيفى.	١١
					تقوم الشركة بتطوير العاملين بهدف دعــم إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفى.	١٢
					تقدم الشركة المســـاعدات والإستشــارات للعاملين عن خيارات المســـار الوظيفــى الممكنة التى تحقق توقعاتهم الوظيفة.	١٣
					تساعد الشركة العــاملين علــى مراجعــة وتقييم مدى ملاءمة هذه الخيارات.	١٤
					تقوم الشـــركة بـــالإعلان الداخلــى عــن الوظائف الشاغرة ، التى تساعد العـــاملين على الشعور بوجود هذه الخيارات.	١٥
					توفر الشركة للعاملين المساعدة على تحديد المهارات والقيم والإهتمامـــات المرتبطــة بمسارهم الوظيفى.	١٦

١٧	توفر الشركة للعاملين برامج تهيئة للتقاعد ، تفيد فى إعدادهم لهذه المرحلة.					
١٨	يتسم الهيكل التنظيمى للشركة بالمرونة الكافية التى تسمح بإعادة تصميم وتخطيط المسارات الوظيفية المختلفة.					

ثالثاً : إلى أى مدى تتفق مع العبارات التالية :-

م	البنود	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	لا توجد أى فروق بين توقعاتى عن العمل فى الشركة وما قدمته الشركة من فرص وظيفية.					
٢	تحقق الوظيفة التى أشغلها حاليا طموحاتى وأهدافى الوظيفية.					
٣	تراعى الشركة إهتمامات وتوقعات العاملين الوظيفية عند تخطيط مسارهم الوظيفى.					
٤	تجرى الشركة دراسات مستمرة للتنبؤ بحاجات وتوقعات العاملين الوظيفية بغرض تحقيقها.					
٥	توجد إتصالات مستمرة بين إدارة الموارد البشرية والعاملين للتعرف على رغباتهم وأهدافهم الوظيفية.					
٦	يتم تطوير برامج إختيار العاملين بصورة دورية لتحقيق التوافق بين توقعات الأفراد ومتطلبات الوظائف.					
٧	توفر الشركة معلومات كافية عن الجوانب الإيجابية والسلبية للوظائف المختلفة للمتقدمين للعمل فى الشركة.					
٨	توجد برامج تأهيل للعاملين تهدف إلي تخفيف حدة التوتر والقلق للذين يلتحقون بالعمل فى الشركة لأول مرة.					

رابعاً : الرجا إبداء رأيك فى العبارات التالية :

م	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١	تعتبر الأقدمية هى المعيار الأساسى للترقية فى الشركة.					
٢	لا يوجد نظام محدد وواضح لترقيات العاملين فى الشركة.					
٣	تتخذ قرارات الترقية على أساس التفضيل والمحاباة أكثر من إعتبارات الأداء الوظيفى والقدرة على تحمل المسئولية.					
٤	لا يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفى الأعلى.					
٥	لا تقوم الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى اليها.					
٦	لا أعرف المسار الذى تتخذه الوظيفة التى أشغلها بوضوح.					
٧	يتسم الهيكل التنظيمى للشركة بالتضخم الواضح مما يعوق فرص الترقية للعاملين.					

٨ ـ ما مدى إحتمالات ترقيتك فى الخمس سنوات القادمة؟

غير محتمل جداً	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	محتمل جداً
صفر										١٠

خامساً : إلى أى مدى تتفق مع العبارات التالية:

م	البنود	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	أعتقد أن مسارى الوظيفى فى الشركة مضمون .					
٢	أشعر بالتقدم فى حياتى الوظيفية .					
٣	لا يوجد تعارض بين أهدافى الوظيفية وأهـــداف الشركة .					
٤	أشعر بالفخر والإنتماء للشركة التى أعمل فيها .					
٥	أعرف فرص الترقية فى الشركة فى الســـنوات القادمة .					
٦	يؤدى تخطيط المسار الوظيفـــى للعـــاملين الـــى تحقيق رضاهم عن العمل .					
٧	يمكننى قبول وظيفة تتضمن عملا أكـــثر متعــة وتحدياً وذات دخل منخفض .					

٨ – الرجاء ترتيب الجوانب التالية حسب أهميتها من وجهة نظرك :

- إحتمالات التطور الذاتى . (   )
- فرص تطوير المهارات والقدرات . (   )
- تعلم أشياء جديدة . (   )
- الآمان الوظيفى . (   )
- فرص الترقية . (   )
- التوافق مع الوظيفة . (   )
- الراتب والحوافز المالية . (   )
- الشعور بالفخر والإنجاز . (   )

٩ – ما مدى إحتمال تركك للعمل بالشركة – لأسباب غير التقاعد – فى الخمس سنوات القادمة .

غير محتمل جداً	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	محتمل جداً
صفر										١٠

جدول رقم (١)

توزيع إجمالى مفردات العينة وفقاً لفئات العمر والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى

فئات العمر	العدد	النسبة %	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
			الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
أقل من ٢٥	٦	١,٦	٤,٢٠٤	١,٤٨٨	٣,٨٣٣	٠,٨٧٦	٣,٥٧١	١,٠٣٠
٢٥-٣٤	٩٤	٢٥,٠	٢,٩٧٥	٠,٨٧٥	٢,٩٦٠	٠,٩٠٩	٢,٩١٠	٠,٨٠٨
٣٥-٤٤	١٣٩	٣٧,٠	٣,١٥٧	٠,٩٤٤	٣,٢٥٠	٠,٨٣٥	٣,٢٢٢	٠,٨٧٢
٤٥-٥٤	٩٩	٢٦,٣	٣,١٣٨	٠,٩٢٠	٣,١٣٩	٠,٩٧٢	٣,٢٦١	٠,٨٤٩
٥٥-٦٠	٣٨	١٠,١	٣,١٠٥	٠,٨٧٥	٣,٠٨٩	٠,٩٨٢	٣,٣٢٣	٠,٨٢٢
إجمالى العينة	٣٧٦	١٠٠	٣,١١٨	٠,٩٣٢	٣,١٤١	٠,٩١٤	٣,١٧٠	٠,٨٥٨

جدول رقم (٢)
نتائج تحليل التباين ذو الاتجاه الواحد لجوانب تخطيط المسار الوظيفى وفقاً لفئات العمر

مصدر التباين	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
فعالية أنشطة تخطيط المسار الوظيفى بين الفئات الخطأ التجريبى	٩,٢٦٠ ٣١٦,٤٢٤	٤ ٣٧١	٢,٣١٥ ٠ر٨٥٣	٢,٧١٤	٠,٠٣٠	جوهرية
التباين الكلى	٣١٢,٩٧٨	٣٧٥				
توافق التوقعات بين الفئات الخطأ التجريبى	٧,٧٠٧ ٣٠٥,٢٧١	٤ ٣٧١	١,٩٢٧ ٠ر٨٢٣	٢,٣٤٢	٠ر٠٥٥	غير جوهرية
التباين الكلى	٩٧٨ر٣١٢	٣٧٥				
البقاء فى نفس الوظيفة بين الفئات الخطأ التجريبى	٩,٣٩٧ ٢٦٦,٦٠٧	٤ ٣٧١	٢,٣٤٩ ٠ر٧١٩	٣,٢٦٩	٠ر٠١٢	جوهرية
التباين الكلى	٢٧٦,٠٠٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٣٧٠ مستوى المعنوية = ٠ر٠٥

جدول رقم (٣)
توزيع إجمالى مفردات العينة وفقاً للنوع (الجنس) والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى

النوع (الجنس)	العدد	%	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
			الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
ذكور	٢٠٥	٥٤,٥	٣,١٤٢	٠,٩٢٤	٣,١٣١	٠,٩٠٩	٣,١٧٧	٠,٨٨٧
إناث	١٧١	٤٥,٥	٣,٠٨٨	٠,٩٤٤	٣,١٥٤	٠,٩٢١	٣,١٦٢	٠,٨٢٦
إجمالى العينة	٣٧٦	١٠٠	٣,١١٨	٠,٩٣٢	٣,١٤١	٠,٩١٤	٣,١٧٠	٠,٨٥٨

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لجوانب

تخطيط المسار الوظيفى وفقاً للنوع (الجنس)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة الإحصائية
فعالية أنشطة تخطيط المسار الوظيفى بين الفئات الخطأ التجريبى	٠,٢٦٥ ٣٢٥,٤١٩	١ ٣٧٤	٠,٢٦٥ ٠,٨٧٠	٠,٣٠٥	٥٨١ر	غير جوهرية
التباين الكلى	٣٢٥,٦٨٤	٣٧٥				
توافق التوقعات بين الفئات الخطأ التجريبى	٠,٠٤٧ ٣١٢,٩٣٢	١ ٣٧٤	٠,٠٤٧ ٠,٨٣٧	٠,٠٥٦	٠,٨١٣	غير جوهرية
التباين الكلى	٣١٢,٩٧٩	٣٧٥				
البقاء فى نفس الوظيفة بين الفئات الخطأ التجريبى	٠,٠٢١ ٢٧٥,٩٨٤	١ ٣٧٤	٠,٠٢١ ٠,٧٣٨	٠,٠٢٨	٠,٨٦٧	غير جوهرية
التباين الكلى	٢٧٦,٠٠٥	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٣,٠٤٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٥)

توزيع إجمالى مفردات العينة وفقاً للحالة الإجتماعية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
أعزب	٤٢	١١,٢	٣,١٧٣	٠,٨٩١	٣,٠٥٤	٠,٩٠٦	٣,١٤٠	٠,٨٠٤
متزوج	١٢٨	٣٤,١	٣,١٤٤	٠,٩٢٢	٣,١٩١	٠,٨٨٣	٣,٢٥٧	٠,٧٩٤
متزوج ويعول	١٩٦	٥٢,١	٣,١١٣	٠,٩٤٧	٣,١٣٢	٠,٩٣٥	٣,١٢٨	٠,٩٠١
مطلق	٢	٠,٥	٣,٢٥٠	١,٦١١	٣,٣٧٥	٠,٨٨٤	٢,١٤٣	٠,٠٠٠
أرمل	٨	٢,١	٢,٤٩٣	٠,٧٦٨	٢,٨٤٤	١,٠٦٠	٣,٢٣٢	١,٠٦١
إجمالى العينة	٣٧٦	١٠٠	٣,١١٨	٩٣٢ر	٣,١٤١	٩١٤ر٠	٣,١٧٠	٨٥٨ر٠

جدول رقم (٦)
نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لجوانب تخطيط المسار الوظيفى وفقاً للحالة الإجتماعية

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
فعالية أنشطة تخطيط المسار الوظيفى بين الفئات الخطأ التجريبى	٣,٣٨٠ ٣٢٢,٣٠٤	٤ ٣٧١	٠,٨٤٥ ٠,٨٦٩	٠,٩٧٣	٠,٤٢٢	غير جوهرية
التباين الكلى	٣٢٥,٦٨٤	٣٧٥				
توافق التوقعات بين الفئات الخطأ التجريبى	١,٤٦٦ ٣١١,٥١٣	٤ ٣٧١	٠,٣٦٦ ٠,٨٤٠	٠,٣٤٦	٠,٧٨٢	غير جوهرية
التباين الكلى	٣١٢,٩٧٩	٣٧٥				
البقاء فى نفس الوظيفة بين الفئات الخطأ التجريبى	٣,٤٨٣ ٢٧٢,٥٢١	٤ ٣٧١	٠,٨٧١ ٠,٧٣٥	١,١٨٦	٠,٣١٧	غير جوهرية
التباين الكلى	٢٧٦,٠٠٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٣٧٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٧)

توزيع إجمالى مفردات العينة وفقاً لمستوى التعليم والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للجوانب المتعلقة بتخطيط المسار

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
فوق الجامعى	٤٧	١٢,٥٠	٣,٢٣١	٠,٧٩٣	٣,١٨١	٠,٩٢٨	٣,٢٥٢	٠,٧٥٧
جامعى	١٩٦	٥٢,١٣	٣,١٥٥	٠,٩٠٧	٣,١٤٢	٠,٨٤٥	٣,١٧٢	٠,٨٧٦
فوق المتوسط	٤٠	١٠,٦٤	٢,٩٨٦	٠,٨٤٢	٣,٠٥٠	٠,٩٠٧	٣,٠٣٩	٠,٨٣١
متوسط	٩٣	٢٤,٧٣	٣,٠٣٩	١,٠٧٧	٣,١٦٠	١,٠٥٢	٣,١٨١	٠,٨٨٦
إجمالى العينة	٣٧٦	١٠٠	٣,١١٨	٠,٩٣٢	٣,١٤١	٠,٩١٤	٣,١٧٠	٠,٨٥٨

جدول رقم (٨)
نتائج تحليل التباين ذو الاتجاه الواحد لجوانب تخطيط المسار الوظيفى وفقاً للمستوى التعليمى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة المعنوية
فعالية أنشطة تخطيط المسار الوظيفى						
بين الفئات	٢,١٤٢	٣	٠,٧١٤	٠,٨٢١	٠,٤٨٣	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٣٢٣,٥٤٢	٣٧٢	٠,٨٧٠			
التباين الكلى	٣٢٥,٦٨٤	٣٧٥				
توافق التوقعات						
بين الفئات	٠,٤٣٩	٣	٠,١٤٦	٠,١٧٤	٠,٩١٤	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٣١٢,٥٣٩	٣٧٢	٠,٨٤٠			
التباين الكلى	٣١٢,٩٧٨	٣٧٥				
البقاء فى نفس الوظيفة						
بين الفئات	١,٠١٤	٣	٠,٣٣٨	٠,٤٥٧	٠,٧١٢	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٢٧٤,٩٩٠	٣٧٢	٧٣٩ر٠			
التباين الكلى	٢٧٦,٠٠٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٦٠٠ مستوى المعنوية = ٥٠ر

جدول رقم (٩)

توزيع إجمالى مفردات العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
أقل من سنة	٦	١,٦٠	٣,٥٨٣	٠,٧٥٠	٣,٦٢٥	٠,٧٩٥	٣,٦٤٣	٠,٩٥٩
١- أقل من ٥	٢٨	٧,٤٤	٣,١٥١	٠,٩٥٩	٢,٩١٢	٠,٨٧٠	٢,٨٠٦	٠,٧٣٢
٥- أقل من ١٠	٤٣	١١,٤٤	٣,٢٢٥	٠,٨٨٢	٣,٢٣٠	٠,٩٥٥	٢,٨٩٧	٠,٧٩٨
١٠-أقل من ١٥	٧٣	١٩,٤١	٣,١٣٨	٠,٩٨٦	٣,١٤٢	٠,٩٣٧	٣,٢٢٩	٠,٨٤٨
١٥-أقل من ٢٠	٧٣	١٩,٤١	٢,٨٩٤	١,٠٠٦	٣,١٠٠	٠,٩٥٢	٣,٠٦٥	٠,٨٨٣
٢٠ فأكثر	١٥٣	٤٠,٧٠	٣,١٦١	٠,٨٧٧	٣,١٥٨	٠,٨٨٦	٣,٣١٨	٠,٨٥٠
إجمالى العينة	٣٧٦	١٠٠	٣,١١٨	٠,٩٣٢	٣,١٤١	٠,٩١٤	٣,١٧٠	٠,٨٥٨

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لجوانب تخطيط المسار الوظيفى وفقاً لعدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة الإحصائية
فعالية أنشطة تخطيط المسار الوظيفى						
بين الفئات	٥,٧٨٠	٥	١,١٥٦	١,٣٣٧	٠,٢٤٨	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٣١٩,٩٠٤	٣٧٠	٠,٨٦٥			
التباين الكلى	٣٢٥,٦٨٤	٣٧٥				
توافق التوقعات						
بين الفئات	٣,٢٨٥	٥	٠,٦٥٧	٠,٧٨٥	٠,٥٦١	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٣٠٩,٦٩٣	٣٧٠	٠,٨٣٧			
التباين الكلى	٣١٢,٩٧٨	٣٧٥				
البقاء فى نفس الوظيفة						
بين الفئات	١٢,٦٤٥	٥	٢,٥٢٩	٣,٥٥٣	٤٠ر	جوهرية
الخطأ التجريبى	٢٦٣,٣٥٩	٣٧٠	٠,٧١٢			
التباين الكلى	٢٧٦,٠٠٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٢١٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (١١)

توزيع إجمالى مفردات العينة وفقاً للمستويات الوظيفية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
إدارة عليا	٣٥	٩,٣١	٣,٤٣٣	٠,٧٧٤	٣,٣٢١	٠,٨٩٣	٣,٤٠٨	٠,٩٣٠
إدارة وسطى	٧٦	٢٠,٢١	٣,١٥٢	٠,٨٧٥	٣,١٢٢	٠,٨٤٣	٣,١٨٢	٠,٨٤٥
إدارة إشرافية	١١١	٢٩,٥٢	٣,١٠٨	٠,٩٧١	٣,١٨٥	٠,٩٨٣	٣,٢٥٥	٠,٩٠٨
وظائف نمطية	١٥٤	٤٠,٩٦	٣,٠٣٥	٠,٩٥٦	٣,٠٧٩	٠,٩٠٢	٣,٠٤٩	٠,٧٩٧
إجمالى العينة	٣٧٦	١٠٠	٣,١١٨	٠,٩٣٢	٣,١٤١	٠,٩١٤	٣,١٧٠	٠,٨٥٨

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لجوانب تخطيط المسار الوظيفى وفقاً للمستويات الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
فعالية أنشطة تخطيط المسار الوظيفى						
بين الفئات	٤,٦٤٤	٣	١,٥٤٨	١,٧٩٤	٠,١٤٨	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٣٢١,٠٤٠	٣٧٢	٠,٨٦٣			
التباين الكلى	٣٢٥,٦٨٤	٣٧٥				
توافق التوقعات						
بين الفئات	١,٩٧٧	٣	٠,٦٥٩	٠,٧٨٨	٠,٥٠١	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٣١١,٠٠١	٣٧٢	٠,٨٣٦			
التباين الكلى	٣١٢,٩٧٨	٣٧٥				
البقاء فى نفس الوظيفة						
بين الفئات	٥,٠٤٤	٣	١,٦٨١	٢,٣٠٨	٠,٠٧٦	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٢٧٠,٩٦٠	٣٧٢	٠,٧٢٨			
التباين الكلى	٢٧٦,٠٠٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٦٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (١٣)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإحتمالات الترقية حسب فئات العمر

فئات العمر	[illegible]	[illegible]
اقل من ٢٥	٧,٨٣٣	٢,٢٢٩
٢٥ – ٣٤	٣,٨٦١	٣,٠٤٠
٣٥ – ٤٤	٥,٦٤٧	٣,٢٦١
٤٥ – ٥٤	٥,١٣١	٣,٨٩٦
٥٥ – ٦٠	٤,٠٧٨	٤,١٢٢
إجمالى العينة	٤,٩٤١	٣,٥٥١

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمالات الترقية حسب فئات العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	[illegible] (F)	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٢٦٠,٨٩٥	٤	٦٥,٢٢	٥,٤١٦	٠,٠٠٠	جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٤٦٧,٨١٨	٣٧١	١٢,٠٤			
التباين الكلى	٤٧٢٨,٧١٣	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٣٧٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (١٥)
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإحتمالات الترقية حسب النوع (الجنس)

النوع (الجنس)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نكور	٥,٢٤٣	٣,٥٨٤
إناث	٤,٥٧٨	٣,٤٨٨
إجمالى العينة	٤,٩٤١	٣,٥٥١

جدول رقم (١٦)
نتائج تحليل التباين ذو الاتجاه الواحد لإحتمالات الترقية حسب النوع (الجنس)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٤١,٢٢٤	١	٤١,٢٢٤	٣,٢٨٩	٠,٠٧	غيرجوهرية
٤٦٨٧,٤٨٩	٣٧٤	١٢,٥٣٣				
التباين الكلى	٤٧٢٨,٧١٣	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٣,٠٤٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (١٧)
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإحتمالات الترقية حسب الحالة الإجتماعية

الحالة الاجتماعية	[illegible]	[illegible]
أعزب	٤,٦٩٠	٣,٤٨٧
متزوج	٤,٧٤٢	٣,٥٧٧
متزوج ويعول	٥,٢٢٤	٣,٥٠٥
مطلق	١,٥٠٠	٢,١٢١
أرمل	٣,٣٧٥	٤,٥٦٥
إجمالى العينة	٤,٩٤١	٣,٥٥١

جدول رقم (١٨)
نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمالات الترقية حسب الحالة الإجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٦٦,٧٤٧	٤	١٦,٦٨٧	١,٣٢٠	٠,٢٥٩	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٦٦١,٩٦٦	٣٧١	١٢,٥٦٦			
التباين الكلى	٤٧٢٨,٧١٣	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢.٣٧٠   مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (١٩)
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإحتمالات الترقيةحسب المستويات التعليمية

[illegible]	[illegible]	[illegible]
فوق الجامعى	٦,١٩١	٣,٥١٢
جامعى	٥,٢١٩	٣,٤٣٣
فوق المتوسط	٣,٦٠٠	٣,٢٠٩
متوسط	٤,٣٠١	٣,٧٠٦
إجمالى العينة	٤,٩٤١	٣,٥٥١

جدول رقم (٢٠)
نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمالات الترقية حسب المستويات التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	القيمة (P)	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	١٩٨,٧٠٠	٣	٦٦,٢٣٣	٥,٤٣٩	٠,٠٠٠	جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٥٣٠,٠١٣	٣٧٢	١٢,١٧٧			
التباين الكلى	٤٧٢٨,٧١٣	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٦٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٢١)
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإحتمالات الترقية حسب عدد سنوات الخبرة

[illegible]	[illegible]	[illegible]
أقل من سنة	٦,٨٣٣	٣,٧١٠
١-أقل من ٥	٤,٨٥٧	٢,٨٧٧
٥-أقل من ١٠	٤,٤٦٥	٣,٠٩٧
١٠-أقل من ١٥	٤,٧١٢	٣,٤٢٦
١٥-أقل من ٢٠	٥,٣٦٩	٣,٢٨٥
٢٠ فأكثر	٤,٩٢١	٣,٩٤٣
إجمالى العينة	٤,٩٤١	٣,٥٥١

جدول رقم (٢٢)
نتائج التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمالات الترقية حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	[illegible]	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٤٨,٧٢٢	٥	٩,٧٤٤	٠,٧٧٠	٠,٥٧	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٦٧٩,٩٩١	٣٧٠	١٢,٦٤٩			
التباين الكلى	٤٧٢٨,٧١٣	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٢١٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٢٣)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإحتمالات الترقية حسب المستويات الوظيفية

المستويات الوظيفية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إدارة عليا	٥,٢٢٩	٣,٨٣٦
إدارة وسطى	٤,٩٦١	٣,٧٨٦
إدارة إشرافية	٥,١٠٨	٣,٤١٥
وظائف نمطية	٤,٧٤٧	٣,٤٨٦
إجمالى العينة	٤,٩٤١	٣,٥٥١

جدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمالات الترقية حسب المستويات الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة المعنوية
بين الفئات	١١,٨٣٤	٣	٣,٩٤٥	٠,٣١١	٠,٨١٧	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٧١٦,٨٧٩	٣٧٢	١٢,٨٦٠			
التباين الكلى	٤٧٢٨,٧١٣	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٦٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٢٥)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإحتمالات ترك العمل حسب فئات العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٢٥	٧,٨٣٣	٢,١٣٧
٢٥ – ٣٤	٥,٩٥٧	٣,٣٨٥
٣٥ – ٤٤	٦,٦٦٩	٢,٩٥٢
٤٥ – ٥٤	٦,٨٩٩	٣,٤٢١
٥٥ – ٦٠	٦,٧٨٩	٤,١٠٨
إجمالى العينة	٦,٥٨٢	٣,٣١٥

جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد لإحتمالات ترك العمل حسب فئات العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٥٨,٦٩٨	٤	١٤,٦٧٥	١,٣٤٠	٠,٢٥٥	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٠٦٢,٧٤٦	٣٧١	١٠,٩٥١			
التباين الكلى	٤١٢١,٤٤٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٣٧٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٢٧)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية

لإحتمالات ترك العمل حسب النوع (الجنس)

النوع (الجنس)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	٦,٦٣٣	٣,٣٧٤
إناث	٦,٤٨٥	٣,٢٥١
إجمالى العينة	٦,٥٨٢	٣,٣١٥

جدول رقم (٢٨)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد

لإحتمالات ترك العمل حسب النوع (الجنس)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	المعنوية (P)	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٢,٩٥٥	١	٢,٩٥٥	٠,٢٦٨	٠,٦٠	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤١١٨,٤٨٩	٣٧٤	١١,٠١٢			
التباين الكلى	٤١٢١,٤٤٤					

(F) الجدولية = ٣,٠٤٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٢٩)
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية
لإحتمالات ترك العمل حسب الحالة الإجتماعية

[illegible]	[illegible]	[illegible]
أعزب	٦,٠٠٠	٣,٣٥٠
متزوج	٦,١٠٩	٣,٤٩٠
متزوج ويعول	٦,٩٣٨	٣,١٤٥
مطلق	٧,٥٠٠	٣,٥٣٦
أرمل	٨,٢٥٠	٣,٤١٢
إجمالى العينة	٦,٨٥٢	٣,٣١٥

جدول رقم (٣٠)
نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد
لإحتمالات ترك العمل حسب الحالة الإجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	[illegible] (F)	[illegible]
بين الفئات	٩١,٧١٠	٤	٢٢,٩٢٨	٢,١١١	٠,٠٧	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٠٢٩,٧٣٤	٣٧١	١٠,٨٦٢			
التباين الكلى	٤١٢١,٤٤٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٣٧٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٣١)
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية
لإحتمالات ترك العمل حسب المستويات التعليمية

المستويات التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فوق الجامعى	٦,٤٨٩	٣,٧٨٧
جامعى	٦,٦١٢	٣,٠٢٣
فوق المتوسط	٦,١٧٥	٣,٥٤٤
متوسط	٦,٧٤٢	٣,٥٨١
إجمالى العينة	٦,٥٨٢	٣,٣١٥

جدول رقم (٣٢)
نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد
لإحتمالات ترك العمل حسب المستويات التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٩,٥٨٧	٣	٣,١٩٦	٠,٢٨٩	٠,٨٣	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤١١١,٨٥٧	٣٧٢	١١,٠٥٣			
التباين الكلى	٤١٢١,٤٤٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٦٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٣٣)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية

لإحتمالات ترك العمل حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنة	٧,١٦٦	٢,١٣٧
١-أقل من ٥	٥,٢١٤	٢,٩١١
٥-أقل من ١٠	٦,٧٤٤	٣,٣٦٠
١٠-أقل من ١٥	٦,٤٢٤	٣,٠٨٢
١٥-أقل من ٢٠	٧,٠١٣	٢,٩٥٦
٢٠ فأكثر	٦,٦٣٤	٣,٦٣٨
إجمالى العينة	٦,٥٨٢	٣,٣١٥

جدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد

لإحتمالات ترك العمل حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة (P)	نتيجة الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٧١,٣٨٥	٥	١٤,٢٧	١,٣٠٤	٠,٢٦١	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٠٥٠,٠٥٩	٣٧٠	١٠,٩٤			
التباين الكلى	٤١٢١,٤٤٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٢١٠   مستوى المعنوية = ٠,٠٥

جدول رقم (٣٥)
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية
لإحتمالات ترك العمل حسب المستويات الوظيفية

المستويات الوظيفية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إدارة عليا	٦,٩١٤	٣,٣٧٣
إدارة وسطى	٧,٠٦٦	٣,١٥١
إدارة إشرافية	٦,٠١٨	٣,٣٨٧
وظائف نمطية	٦,٦٧٥	٣,٣٠٤
إجمالى العينة	٦,٥٨٢	٣,٣١٥

جدول رقم (٣٦)
نتائج تحليل التباين ذو الإتجاه الواحد
لإحتمالات ترك العمل حسب المستويات الوظيفية

مصدر التباين	مجموع مربعات الإنحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	الدلالة الإحصائية
بين الفئات	٥٨,٣٠٠	٣	١٩,٤٣٣	١,٧٧٩	٠,١٥١	غير جوهرية
الخطأ التجريبى	٤٠٦٣,١٤٤	٣٧٢	١٠,٩٢٢			
التباين الكلى	٤١٢١,٤٤٤	٣٧٥				

(F) الجدولية = ٢,٦٠٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٥